



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A  
NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR ITS  
IMPROVEMENT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Michal Tolkner

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

**BRNO 2020**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Michal Tolkner**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**  
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení finanční situace podniku na základě finanční analýzy a zhodnotí vnitřní a vnější prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, SLEPTE a shrne SWOT analýzou. Na základě výsledků z analýz bude student formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční situace vybraného podniku.

### Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-8-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. Remeš a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-2-1-0563-2.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualizované vyd. Brno: Computer Press, 2011. 160 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměřuje na zhodnocení finanční situace společnosti STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r. o. v letech 2015-2019. Na základě zhodnocení vybraných finančních ukazatelů obsahuje zpracování finanční analýzy společnosti, vyhodnocení společnosti z hlediska finančního zdraví, za pomoci analýz externích vlivů identifikuje příležitosti pro zlepšení situace podniku na trhu

## **ABSTRACT**

The bachelor's thesis is focused on the evaluation of the financial situation of the company STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r. o. in 2015-2019. Based on the evaluation of selected financial indicators this thesis contains the elaboration of the financial analysis of the company, the evaluation of the company in terms of financial health, using the analysis of external influences identifies opportunities for improving the company's market situation

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Finanční analýza, finanční ukazatele, rozvaha, výkaz zisku a ztrát, aktiva, pasiva, likvidita, rentabilita, zadluženost

## **KEYWORDS**

Financial analysis, financial indicators, balance sheet, profit and loss account, assets, liabilities, liquidity, profitability, indebtedness

## **Bibliografická citace**

TOLKNER, Michal. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127570>.  
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2020

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Vojtěchovi Bartošovi, Ph.D. za odborné vedení, profesionální přístup, cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále chci poděkovat vedení společnosti STROJÍRNA OSLAVANY spol. s r.o. za vstřícnost při poskytování konzultací a informace, které mi pomohly při vypracování této práce.

# **OBSAH**

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Cíle práce .....	11
1.2 Metody práce.....	11
2 TEORETICKÁ ČÁST .....	12
2.1 Finanční analýza.....	12
2.2 Uživatelé finanční analýzy .....	12
2.3 Zdroje vstupních dat.....	13
2.4 Technická analýza.....	13
2.4.1 Analýza trendů (horizontální analýza).....	13
2.4.2 Procentní rozbor (vertikální analýza) .....	14
2.5 Analýza rozdílových a tokových veličin.....	14
2.5.1 Analýza fondů peněžních prostředků .....	14
2.6 Analýza poměrových ukazatelů .....	15
2.7 Ukazatele likvidity .....	16
2.7.1 Hotovostní likvidita .....	17
2.7.2 Pohotová likvidita .....	17
2.7.3 Běžná (celková) likvidita .....	18
2.8 Ukazatele zadluženosti.....	19
2.8.1 Celková zadluženost .....	19
2.8.2 Úrokové krytí .....	19
2.8.3 Koeficient samofinancování .....	20
2.9 Ukazatele aktivity.....	20
2.9.1 Obrat celkových aktiv .....	20
2.9.2 Doba obratu pohledávek .....	21



2.9.3	Doba obratu závazků .....	21
2.9.4	Doba obratu zásob .....	21
2.10	Ukazatele rentability .....	22
2.10.1	ROI – rentabilita investovaného kapitálu .....	22
2.10.2	ROE .....	22
2.10.3	ROS.....	22
2.11	Ukazatele produktivity .....	23
2.11.1	Produktivita z přidané hodnoty .....	23
2.11.2	Nákladovost výkonů .....	23
2.11.3	Materiálová náročnost výkonů.....	23
2.12	Analýza soustav ukazatelů .....	23
2.12.1	Altmannův Z-score .....	24
2.13	IN05.....	24
2.14	Porterův model pěti konkurenčních sil (Porterova analýza) .....	26
2.15	Analýza SLEPTE .....	26
2.16	SWOT analýza .....	27
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	29
3.1	Charakteristika společnosti .....	29
3.1.1	Základní údaje o společnosti.....	29
3.1.2	Historie STROJÍRNY OSLAVANY, spol. s r. o. ....	29
3.1.3	Organizační struktura.....	30
3.1.4	Předmět podnikání .....	32
3.2	Analýza trendů (horizontální analýza) .....	35
3.2.1	Horizontální analýza aktiv .....	36
3.2.2	Horizontální analýza pasiv.....	38
3.2.3	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát .....	39
3.2.4	Vertikální analýza rozvahy .....	40

3.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	41
3.3.1	Analýza fondů peněžních prostředků .....	41
3.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	42
3.4.1	Ukazatele likvidity .....	42
3.4.2	Ukazatele zadluženosti .....	44
3.4.3	Ukazatele aktivity .....	45
3.4.4	Ukazatele rentability .....	47
3.4.5	Ukazatele produktivity .....	48
3.5	Analýza soustav ukazatelů .....	50
3.5.1	Altmannův Z-score .....	50
3.5.2	Index IN05 .....	50
3.6	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	51
3.6.1	Hrozba silné rivalry .....	51
3.6.2	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	52
3.6.3	Vyjednávací síla zákazníků .....	52
3.6.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	52
3.6.5	Hrozba substitutů .....	52
3.7	Analýza SWOT .....	53
4	VLASTNÍ NÁVRHY .....	55
4.1	Problém snižujících se tržeb a nadcházející útlum ekonomiky .....	55
4.2	Zvyšující se objem zásob .....	55
4.3	Zvýšení efektivity .....	56
4.4	Snižující se ukazatele rentability .....	56
4.5	Doba obratu pohledávek .....	56
4.6	Produktivita práce .....	56
4.7	Práce se zákazníkem .....	57
4.8	Zaměstnanci .....	57

4.9	Lepší využívání majetku .....	57
4.10	Bankrotní modely.....	58
5	ZÁVĚR .....	59
6	ZDROJE.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	63
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ .....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66
	PŘÍLOHY .....	67

## ÚVOD

Základními hodnotami dnešní doby jsou peníze a čas. Tyto hodnoty můžeme označit jako zdroje a řízení společnosti je hlavně o řízení zdrojů. Aby bylo rozhodování kvalitní, je potřeba mít kvalitní informace. Pro potřeby finančního řízení je zdrojem těchto informací finanční analýza, která patří do specifické části analýz zdrojů. Finanční analýza vznikla krátce po vzniku peněz, protože bylo potřeba dělat rozvahy. Plánování však bylo spíše nahodilé. Od těch dob jsme se hodně posunuly a od počátku 20. století je finanční analýza samostatnou vědou. Bez použití finanční analýzy nemůže vedení podniku rozhodovat kvalitně a naplnit tak základní cíle podniku. Tyto cíle jsou vytváření zisku a udržení platební schopnosti.

Finanční analýza má několik možností použití. Může být k užtku vedení společnosti, stejně tak jako pro případného kupce celé nebo částí společnosti. Akcionáři a investoři též mohou využít výsledků finanční analýzy pro svůj záměr. V této práci se budu věnovat zájmu vedení společnosti na zlepšení finanční situace a identifikaci rizik. Finanční analýza pomůže posoudit finanční výsledky společnosti a srozumitelně popsat zveřejňované informace. Zde je potřeba zmínit, že veřejně dostupné informace (Výroční zprávy a účetní závěrky) sice plně odpovídají literě zákona, ale některé podstatné informace – např. budoucí nasmlouvané obchody, nebo budoucí výpovědi smluv, nelze ve finančních výkazech zachytit. Přitom mohou mít na finanční situaci společnosti obrovský vliv. Data je důležité analyzovat za delší časové období, v tomto případě za 5 let, abychom mohli zachytit trendy a vývoj jednotlivých ukazatelů. Z nich poté můžeme vyvozovat závěry a návrhy na zlepšení finanční situace společnosti.

Vyšší metody finanční analýzy v této práci nebudu využívat, neboť jsou vhodné spíše pro vytváření dlouhodobého strategického plánování.

V této práci budu analyzovat finanční situaci společnosti STROJÍRNA OSLAVANY spol. s.r.o. Tato společnost byla ochotna mi poskytnout informace a potřebnou spolupráci při vytváření analýzy a na správné interpretaci ukazatelů a jejich trendů.

# 1 CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

## 1.1 Cíle práce

Hlavním cílem je posouzení finanční situace společnosti STROJÍRNA OSLAVANY spol. s.r.o za období let 2014-2019. Provedu hodnocení finanční situace společnosti na základě finanční analýzy a zhodnotím vnitřní a vnější prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, analýzy SLEPTE a shrnu SWOT analýzou. Na základě výsledků a trendů budou vypracována doporučení k identifikaci rizik, ale hlavně k nalezení možných směrů, jak vylepšit finanční situaci, a tím v konečném důsledku pomoci společnosti k dalšímu rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti na otevřeném trhu. Ve strojírenství je v posledních letech velká konkurence a některé negativní politické vlivy silně ovlivňují celé odvětví. Tato práce by mohla společnosti pomoci zajistit finanční stabilitu a zefektivnit nakládání s majetkem.

## 1.2 Metody práce

K dosažení cílů použijeme následující metody:

- **observace** (pozorování činnosti ve zkoumané společnosti)
- **komparace** (porovnání dílčích výsledků využiji při vlastním vyvozování závěrů a doporučení)
- **analýza** (zpracováním dat zajistím výpočet a zobrazení jednotlivých ukazatelů)
- **syntéza** (spojením dílčích výsledků získáme ucelený přehled a na základě trendů můžeme lépe pochopit příčiny)
- **indukce a dedukce** (těmito metodami vyvodíme závěry ze získaných výsledků)

Pro zpracování práce jsem využil těchto podkladů:

- dostupnou odbornou literaturu
- veřejné finanční výkazy – výroční zprávy
- neveřejné finanční výkazy od vedení společnosti
- auditní zprávy

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

### **2.1 Finanční analýza**

Obor finanční analýza se vyvinul v USA a v Evropě se objevil až po 2. světové válce. Jedná se o oblast, která představuje významnou součást soustavy podnikového řízení. Finanční analýza je úzce spojena s finančním řízením podniku a finančním účetnictvím, ze kterého vychází. Tento vztah se dá vyjádřit tak, že účetnictví poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash-flow), případně přílohy k účetní závěrce. Samotné souhrnné výstupy však neposkytují úplný obraz o hospodaření, finanční situaci či silných a slabých stránkách podniku. Právě proto na pomoc přichází finanční analýza, která získané údaje mezi sebou navzájem poměří, rozšiřuje tak jejich vypovídající schopnost a umožňuje dospět k určitým závěrům, které se mohou stát základem budoucích rozhodnutí vedení podniku. Finanční analýza představuje rozbor minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku, neboť se promítá i do budoucího rozvoje ve formě finančního plánování.

Hlavním úkolem finanční analýzy je vytěžit z účetních výkazů a dalších zdrojů relevantní informace, posoudit zdraví podniku, najít jeho slabiny, poukázat na jeho silné stránky a připravit podklady pro potřebná budoucí řídicí rozhodnutí. (Jiříček, Morávková 2008)

### **2.2 Uživatelé finanční analýzy**

Finanční analýza může nabývat mnoho podob a může vycházet z různých vstupních dat., podle toho jaká jsou dostupná, nebo pro koho jsou určená. Uživatele můžeme rozdělit do několika skupin:

- vlastníci podniku
- věřitelé podniku
- zákazníci
- zaměstnanci podniku
- vláda, státní orgány
- burza cenných papírů, a ostatní instituce finančního trhu
- veřejné fondy, evropské fondy

- konkurenční podniky

## 2.3 Zdroje vstupních dat

Základní zdroj dat představují účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní závěrky. Řadu cenných informací obsahuje také výroční zpráva. Čerpat informace lze dále ze zpráv samotného vrcholového vedení podniku, vedoucích pracovníků či auditorů, z firemní statistiky produkce, poptávky, odbytu či zaměstnanosti, z oficiálních ekonomických statistik, z burzovního zpravodajství, z komentářů odborného tisku, případně z nezávislých hodnocení a prognóz.

Kvalita získaných informací se odráží v přesnosti a vypovídací schopnosti výsledků finanční analýzy, proto by přípravě a sběru dat měla být věnována patřičná pozornost. Platí tedy, že čím více analytik o společnosti ví, tím větší šanci má vytvořit finanční analýzu s vysokou vypovídací schopností. (Knápková, Pavelková 2017)

## 2.4 Technická analýza

### 2.4.1 Analýza trendů (horizontální analýza)

Analýza trendů je založena na porovnání jednotlivých položek účetních výkazů za určitá období v časové řadě. Porovnávání se provádí po řádcích rozvahy, tedy horizontálně. K porovnávání údajů se vypočítávají absolutní a procentní (relativní) změny jednotlivých položek vzhledem k předem stanovenému roku. Pro lepší přehled je případně možné uvádět řetězové a bazické indexy.

**Řetězový index ( $R_i$ )** porovnává údaje sledovaného roku k roku předcházejícímu u zjišťované položky v rozvaze.

**Bazický index ( $B_i$ )** porovnává údaje sledovaného roku k roku základnímu u zjišťované položky v rozvaze. Základní rok je třeba si zvolit. Nejčastěji je jím první rok podnikání, organizační změny, či přelomový rok (desetiletí, pětiletí apod.) – volíme jej tak, aby srovnání mělo smysl.

Z takto stanovených časových řad vyplynou nejzávažnější změny jednotlivých položek výkazů a jejich hlavní příčiny. Na základě podrobného zkoumání průběhu těchto změn lze odhalit dlouhodobé trendy určitých položek, posoudit jejich dosavadní vývoj a odhadnout jejich vývoj do blízké budoucnosti. Platí přitom zásada, že čím delší je

zkoumaná časová řada, tím lépe (přesněji) může analytik tento vývoj odhadnout. Pro určení budoucího vývoje má analýza trendů větší vypovídací schopnost než procentní rozbor.

Při provádění analýzy trendů je však nutné postupovat s velkou obezřetností, záleží totiž na tom, jestli se podnik v budoucnu bude chovat stejně jako v minulosti. Je nutno poznamenat, že sebelepší a propracovanější predikce nemůže předpovědět kvalitativní změny ve společnosti či jejím ekonomickém a sociálním okolí, takže vždy pracujeme s určitým stupněm nejistoty. (Jiříček, Morávková 2008)

**absolutní změna=ukazatel ve sledovaném roce - ukazatel v porovnávacím roce**

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel v porovnávacím roce}}$$

#### **2.4.2 Procentní rozbor (vertikální analýza)**

Vertikální analýza (procentní rozbor) spočívá ve vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně položené jako 100%. Pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv (pasiv) a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů. (Knápková, Pavelková 2017)

### **2.5 Analýza rozdílových a tokových veličin**

#### **2.5.1 Analýza fondů peněžních prostředků**

**Čistý pracovní kapitál** (označovaný též jako provozní kapitál) je nejčastěji používaným ukazatelem. Stanoví se jako rozdíl mezi celkovými krátkodobými (běžnými) aktivy a krátkodobými (běžnými) pasivy.

**čistý pracovní kapitál = oběžný majetek (oběžná aktiva) - krátkodobé cizí zdroje**

Čistý pracovní kapitál lze charakterizovat jako krátkodobá (též běžná) aktiva očištěná o krátkodobá pasiva, tj. dluhy (někdy se používá terminologicky méně vhodně pouze pojem závazky), které musí podnik co nejdříve uhradit. Jedná se vlastně o přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými dluhy, z čehož vyplývá, že jsou to oběžná aktiva, financovaná z dlouhodobých zdrojů. Pro finanční zdraví podniku je nutné, aby potřeba pracovního kapitálu byla kryta běžným financováním, a tedy, aby podnik měl dostatek dlouhodobých zdrojů. Tento vztah má pak významný vliv na platební schopnost podniku: dlouhodobý majetek podniku bude financován dlouhodobým kapitálem, krátkodobé



dluhy budou pokryty hotovostí a oběžnými aktivy rychle přeměnitelnými na peníze (v určitých stupních likvidnosti daného aktiva). Čím vyšší je hodnota čistého pracovního kapitálu, tím větší je likvidní schopnost podniku hradit své dluhy. Je-li ukazatel čistého pracovního kapitálu záporný, jedná se o nekrytý dluh.

Při hodnocení tohoto ukazatele je třeba brát v úvahu určité zkreslení, které může být způsobeno tzv. neočištěnými oběžnými aktivy (například neprodejné zásoby, nelikvidní krátkodobé pohledávky). Je vhodné jej proto hodnotit v kontextu s poměrovými ukazateli, neboť sám o sobě má omezenou vypovídací schopnost. (Jiříček, Morávková 2008)

Čistý pracovní kapitál by měl být ideálně nízké kladné číslo. Nulový nebo hodně nízký pracovní kapitál znamená, že podnik nemá čím platit za odebrané zboží či služby a na druhou stranu ani od svých zákazníků nedostává žádné peníze na účet, protože přijaté peníze se projeví nárůstem ukazatele do kladných hodnot. Podnik tedy v takovém případě nemá dostatečný kapitál na své fungování.

**Čistý peněžní majetek** (zvaný též někdy peněžně - pohledávkové finanční fondy), je jakousi střední variantou mezi dvěma zbývajícími rozdílovými ukazateli. Tento ukazatel vylučuje z krátkodobých aktiv zásoby. Někdy se ze vzorce vylučují i nelikvidní krátkodobé pohledávky, což je však v praxi obtížné stanovit pouze z externích zdrojů informací. (Jiříček, Morávková 2008)

**ČPM = oběžná aktiva - zásoby - nelikvidní pohledávky - krátkodobá pasiva**

**Čisté pohotové prostředky** ČPP určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Jedná se o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Zahrneme-li do peněžních prostředků pouze hotovost a zůstatek na běžném účtu, jde o nejvyšší stupeň likvidity. Mezi pohotové peněžní prostředky se často zahrnují i krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady, protože jsou v podmínkách fungujícího kapitálového trhu rychle přeměnitelné na peníze. (Knápková, Pavelková 2017)

**ČPP = krátkodobá aktiva - zásoby - krátkodobé pohledávky - splatná krát. pasiva**

## 2.6 Analýza poměrových ukazatelů

Základním nástrojem finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Analýza účetních výkazů pomocí poměrových ukazatelů je jednou z nejoblíbenějších metod především

proto, že umožňuje získat rychlou představu o finanční situaci v podniku. Podstatou poměrového ukazatele je, že dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příp. cash flow. Lze proto zkonstruovat velké množství ukazatelů. V praxi se však osvědčilo využívání pouze několika základních ukazatelů roztríděných do skupin podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. (Knápková, Pavelková 2017)

Jedná se o tyto skupiny:

- likvidita - odhaduje se schopnost podniku splácet krátkodobé závazky,
- rentabilita (výnosnost) - poměřuje se schopnost a úspěšnost dosahovat podnikových cílů, ukazatele poměřují zisk s jinými veličinami,
- aktivita - měří se efektivnost podnikatelské činnosti a využití zdrojů podle rychlosti obratu nebo doby obratu vybraných položek rozvahy,
- zadluženost - posuzuje se finanční struktura podniku z dlouhodobého hlediska, ukazatele slouží jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při své struktuře vlastních a cizích zdrojů; lze posuzovat i míru schopnosti podniku znásobit své zisky při využívání cizího kapitálu,
- ukazatele kapitálového trhu - zabývají se hodnocením činnosti z hlediska zájmů současných i budoucích akcionářů; obvykle se s nimi pracuje u společností, které jsou kótovány na burze cenných papírů,
- ukazatele efektivity – dokumentují úroveň a výkonnost podniků v mezioborovém či mezinárodním srovnání, kde jsou dobře porovnatelné,
- ostatní ekonomické ukazatele – ukazatele produktivity, reprodukce hmotného majetku, solventnosti, ukazatele využívající cash-flow ap.

(Jiříček, Morávková 2008)

## 2.7 Ukazatelé likvidity

Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. Likvidita souvisí s dlouhodobou existencí podniku. Její řízení závisí na strategii podniku, ale i na kompromisu, neboť vysoká likvidita váže prostředky s velmi malým nebo žádným výnosem, které nemohou být investovány a snižuje tak rentabilitu

podniku. Nízká likvidita může být zdrojem problémů z nedostatku - ať už zásob, nebo finančních prostředků. (Scholleová 2017)

Obecně stanovujeme **3 stupně likvidnosti** majetku:

- I. stupeň - peníze v hotovosti a na běžném účtu, krátkodobé cenné papíry
- II. stupeň - pohledávky
- III. stupeň – zásoby

### 2.7.1 Hotovostní likvidita

Ukazatel hotovostní likvidity (též likvidity I. stupně) patří mezi nejpřesnější ukazatele likvidity. Měří schopnost podniku hradit právě splatné dluhy, tj. čistá ekonomická pasiva (v rozvaze – cizí zdroje) naprosto nekompromisně. Při výpočtu bereme v úvahu jako finanční majetek peníze v hotovosti a na bankovních účtech, krátkodobý finanční majetek a termínované účty se splatností do 3 měsíců.

Ukazatel je někdy označován jako "okamžitá likvidita", což je však nepřesné označení, protože poměruje nejlikvidnější část oběžných aktiv s dluhy splatnými do jednoho roku. Z tohoto důvodu by bylo přesnější dosazovat do vzorce ukazatele hotovostní likvidity za krátkodobé dluhy (krátkodobá neboli běžná pasiva), ty okamžitě splatné. Takto konstruovaný ukazatel však nelze sestavit z veřejně publikovaných údajů z účetních závěrek, výši okamžitě splatných závazků lze zjistit pouze z interních účetních podkladů podniku. Hodnota ukazatele hotovostní likvidity v případě, že používáme ke konstrukci ukazatele krátkodobé dluhy (ne okamžitě splatné dluhy), by se měla pohybovat v intervalu **0,2 - 0,5**. Čím vyšší je hodnota, tím je situace podniku příznivější, avšak hodnoty nad 1,0 znamenají nerentabilní vázání prostředků na účtech, což není výhodné z hlediska výnosnosti podnikání. (Jiríček, Morávková 2008)

$$\text{hotovostní (okamžitá) likvidita} = \frac{\text{finanční majetek (krátkodobý)}}{\text{krátkodobá pasiva (závazky)}}$$

### 2.7.2 Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity (též likvidity II. stupně) je širším kritériem než hotovostní likvidita, neboť do čitatele přistupují méně likvidní aktiva – pohledávky.

Vývoj tohoto ukazatele by se měl sledovat současně s ukazatelem celkové likvidity. Porovnáním můžeme zjistit, která část oběžných aktiv ukazatel ovlivňuje v

negativním směru. Podstatně méně příznivá hodnota ukazatele běžné likvidity signalizuje nadměrný podíl zásob ve struktuře oběžných aktiv.

Hodnota ukazatele by měla být v intervalu **1,0 - 1,5** a neměla by určitě pod tuto hranici klesnout. V takovém případě je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby. Vysoká hodnota ukazatele je příznivější pro věřitele, avšak méně příznivá pro vedení podniku a majitele, neboť značný objem těchto oběžných aktiv, který přináší jen malý nebo žádný úrok, negativně ovlivňuje celkovou výnosnost vloženého kapitálu. (Jiříček, Morávková 2008)

$$\text{pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{ob\'ežn\'a aktiva} - \text{z\'asoby}}{\text{kr\'atkodob\'a pasiva}}$$

### 2.7.3 Běžná (celková) likvidita

Ukazatel běžné, též celkové likvidity (nebo likvidity III. stupně) vyjadřuje kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, pokud naráz promění všechna oběžná aktiva na hotovost.

Hlavním smyslem tohoto ukazatele je, že pro úspěšnou činnost podniku je třeba hradit krátkodobé závazky z těch položek aktiv, které jsou k tomu určeny. Ukazatel má největší význam pro krátkodobé věřitele podniku, tzn. dodavatele, a i přes jeho některé nevýhody je považován za klíčový ukazatel likvidity.

$$\text{b\'ežn\'a likvidita} = \frac{\text{ob\'ežn\'a aktiva}}{\text{kr\'atkodob\'a pasiva}}$$

Některé nevýhody ukazatele:

- Hodnota ukazatele je zkreslena, pokud v čitateli jsou zahrnuta celá oběžná aktiva, tedy také nedobytné pohledávky či neprodejné zásoby (vyklučují se zejména dlouhodobé pohledávky).
- Měří sice likviditu podniku, ale vychází z rozvahy k určitému datu, likvidita je však reálně ovlivněna peněžními toky - mezi zůstatky aktiv, pasiv a peněžních toků je časový posun.
- Lze ho vyjádřit k určitému datu, nevyjadřuje nám průběh likvidity během celého roku, jeho výši můžeme ovlivnit dnem sestavení účetní závěrky.

Hodnota ukazatele by měla být v rozmezí **2,0 - 2,5**. Čím je hodnota vyšší, tím je podnik schopen lépe dostát svým závazkům, má vyšší platební schopnost. Při interpretaci tohoto ukazatele je třeba však brát v úvahu všechny výše uvedené nedostatky ukazatele,

především skutečnost, že ne všechna oběžná aktiva jsou stejně likvidní a některá dokonce na peněžní prostředky nepřeměnitelná (např. zastaralost zásob). Pokud by podnik přeměnil všechna svá oběžná aktiva na peněžní prostředky (tj. především všechny zásoby), těžko by mohl zdárně pokračovat ve své činnosti.

Přes všechny uvedené nedostatky je ukazatel celkové likvidity považován za jeden z významných **indikátorů platební schopnosti podniku**, v běžném finančním řízení každého podniku by se stabilita tohoto ukazatele měla stát základem plánovacího procesu. (Jiříček, Morávková 2008)

## 2.8 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženosti podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří. Určitá výše zadlužení je však obvykle pro podnik užitečná z důvodu, že cizí kapitál je levnější než vlastní. Je to dáno skutečností, že úroky z cizího kapitálu snižují daňové zatížení podniku, protože úrok jako součást nákladů snižuje zisk, ze kterého se platí daně - jde o tzv. daňový efekt nebo daňový štít. (Knápková, Pavelková 2017)

### 2.8.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Doporučená hodnota, na kterou se odvolává řada autorů odborné literatury, se pohybuje mezi 30 a 60 %. U posuzování zadluženosti je však nutné respektovat příslušnosti k odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucích. (Knápková, Pavelková 2017)

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} * 100$$

### 2.8.2 Úrokové krytí

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát pokrývá vytvořený zisk (před odpočtem úroků a daní) nákladové úroky. Ukazatel je důležitý pro banky, věřitele a akcionáře podniku, které informuje o tom, zda je podnik schopen splácet své závazky z úroků. K výpočtu se v čitateli zlomku používá zisk před odečtením úroků a daní (EBIT), a to především z toho důvodu, že úrok je nákladovou položkou (to znamená, že zvyšuje náklady podniku, které

jsou daňově uznatelné, a tím pádem snižuje daňový základ) a není tak zdaněním ovlivněna schopnost podniku zaplatit úroky. Čím vyšší je ukazatel, tím je situace lepší. Průměrná hodnota tohoto ukazatele se v amerických průmyslových podnicích pohybuje kolem 8 (jedná se o hodnotu, která je uváděna jako bezproblémová úroveň), v ostatních zemích se udává jako kritická hodnota ukazatele hodnota 3,0. (Jiříček, Morávková 2008)

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}}$$

### 2.8.3 Koeficient samofinancování

Vyjadřuje podíl vlastních zdrojů na bilanční sumě. Tento ukazatel vyjadřuje, jaký podíl aktiv zůstane vlastníkům, pokud podnik splatí veškeré závazky. Z inverzního pohledu může také pomoci hodnotit zadluženost podniku. Společně s ukazatelem celkové zadluženosti musí dát 1 (100%). (Knápková, Pavelková 2017)

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} * 100$$

## 2.9 Ukazatelé aktivity

Ukazatele aktivity zachycují, jak je podnik schopen využít jednotlivé majetkové části. Ukazuje, zda má přebytečné kapacity, či naopak nedostatek produktivních aktiv a v budoucnu nebude moci realizovat růstové příležitosti. V případě ukazatelů aktivity se můžeme setkat v zásadě se dvěma typy:

- počtem obrátů (obratovostí)
- dobou obratu

Ukazatele obratovosti informují o počtu obrátek za určité období, tj. kolikrát převyšují roční tržby hodnotu položky, jejíž obratovost počítáme. Čím vyšší je jejich počet, tím kratší dobu je majetek vázán a obvykle se zvyšuje zisk.

Ukazatele doby obratu vyjadřují průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku. Snahou je co nejvíce zkrátit tuto dobu, a zvýšit tak počet obrátek, tzn. maximalizovat obrátky a minimalizovat doby obratu. (Scholleová 2017)

### 2.9.1 Obrat celkových aktiv

Ukazatel rychlosti obratu celkových aktiv patří mezi nejkomplexnější ukazatele aktivity. Je vyjádřen poměrem tržeb k celkovému vloženému kapitálu, což je dle bilanční

rovnice rovno celkovým aktivům. Ukazatel informuje, jak rychle dokáže podnik otáčet vložený kapitál, jaký je obrat celkových aktiv. Vysoký obrat je projevem efektivního využívání majetku.

Doporučená hodnota 1,6 – 3. Pokud je hodnota ukazatele 1,5 je nutno prověřit možnosti efektivního snížení celkových aktiv. (Jiríček, Morávková 2008)

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

### 2.9.2 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek, počítá se jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Hodnota tohoto ukazatele se srovnává s dobou splatnosti faktur a s odvětvovým průměrem. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady. (Knápková, Pavelková 2017)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} * 360$$

### 2.9.3 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje, kolik dní společnosti průměrně trvá, než zaplatí svým dodavatelům. Je vhodné, aby hodnota tohoto ukazatele byla vyšší, než doba obratu pohledávek.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{tržby}} * 360$$

### 2.9.4 Doba obratu zásob

Udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby (suroviny, materiál) nebo do fáze jejich prodeje (zásoby vlastní výroby).

(Scholleová 2017)

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

Za optimální je považována hodnota ukazatele do 30 dní, rozmezí 50 až 100 dní je dobou obratu zásob u většiny podniků v ČR, doba obratu nad 100 dní představuje

negativní vývoj. Obecně platí, že čím vyšší je rychlost obratu zásob a kratší doba obratu zásob, tím si podnik stojí lépe.

## 2.10 Ukazatele rentability

**Ukazatele rentability** poměřují zisk získaný podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení.

### 2.10.1 ROI – rentabilita investovaného kapitálu

I když v pojmání tohoto ukazatele neexistuje jednoznačná shoda, nejčastěji je používán jako ukazatel měřící výnosnost dlouhodobého kapitálu (tzn. dlouhodobého cizího kapitálu a vlastního kapitálu) vloženého do majetku podniku. (Knápková, Pavelková 2017)

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celkový kapitál}}$$

Protože nebere v úvahu daň, ani úroky je vhodný pro srovnávání různě zdaněných a zadlužených podniků.

ROI > 0,15 velmi dobré

ROI 0,12 – 0,15 dobré

### 2.10.2 ROE

Ukazatel rentability vlastního kapitálu – ROE (return on common equity) vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti. (Scholleová 2017)

$$\text{ROE} = \frac{\text{hospodářský výsledek po zdanění (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### 2.10.3 ROS

Ukazatel rentability tržeb – ROS (return on sales - ziskové marže) informuje o tom, jak je podnik ziskový, kolik korun zisku mu vyplyne z jedné koruny tržeb, měří tedy ziskovost (efekt) tržeb. Z tohoto ukazatele můžeme usoudit, jak hospodárně podnik vynakládá prostředky, jak kontroluje náklady a jaké má podnik postavení na trhu z hlediska úspěchu jejích výrobků. Pro dosažení údajů z výkazu zisku a ztrát za tržby obvykle dosazujeme tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,



tj. ty, jež představují výstup z vlastní podnikatelské činnosti podnik, za čistý zisk považujeme výsledek hospodaření za účetní období. (Jiříček, Morávková 2008)

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

## 2.11 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity práce sledují výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců. Není-li možné zjistit počet zaměstnanců (provádíme-li např. finanční analýzu konkurenta poté, co se nám podařilo získat účetní závěrku (pak počet zaměstnanců není v účetních výkazech), je možné použít místo počtu zaměstnanců náklady na jejich mzdy (osobní náklady). (Scholleová 2017)

### 2.11.1 Produktivita z přidané hodnoty

Produktivita práce z přidané hodnoty sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. (Scholleová 2017)

$$\text{produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

### 2.11.2 Nákladovost výkonů

Ukazatel nákladovosti informuje o tom, kolik korun celkových nákladů bylo vynaloženo na jednu korunu tržeb. Ukazatel je doplňkovým ukazatelem ziskovosti tržeb a porovnává se s rentabilitou nákladů. Za příznivou se považuje co nejnižší hodnota nebo postupně klesající trend. (Jiříček, Morávková 2008)

$$\text{nákladovost výkonů} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy bez mimořádných (tržby)}}$$

### 2.11.3 Materiálová náročnost výkonů

Vyjadřuje zatížení výnosů spotřebovaným materiálem a energiemi.

$$\text{materiálová náročnost výkonů} = \frac{\text{spotřeba materiálu a energie}}{\text{výnosy bez mimořádných (tržby)}}$$

## 2.12 Analýza soustav ukazatelů

Protože některé z ukazatelů finanční analýzy mohou vypovídat o podniku pozitivně, jiné negativně, byly vyvinuty modely, které prostřednictvím jednoho čísla – souhrnného indexu, představí celkovou finanční charakteristiku podniku a vyjádří jeho

výkonnost a ekonomickou situaci. Bankrotní indikátory jsou určeny především pro věřitele, které zajímá schopnost podniku dostát svým závazkům, resp. kteří nemají k dispozici jiné, např. ratingové ohodnocení. Bonitní indikátory odrážejí míru kvality podniku podle jeho výkonnosti (jako stroj na peníze), jsou tedy orientovány na investory a vlastníky, kteří nemají k dispozici údaje pro propočet čisté současné hodnoty podniku.

(Scholleová 2017)

### 2.12.1 Altmannův Z-score

Altmannova analýza představuje jednu z možností, jak vyhodnotit souhrnně finanční zdraví podniku. Je stanovena pomocí jediného čísla – Z-score, které se skládá z pěti ukazatelů a zahrnuje v sobě rentabilitu, zadluženost, likviditu i strukturu kapitálu. K jednotlivým ukazatelům je pak na základě rozsáhlých empirických průzkumů přiřazena jejich váha. V průběhu let se ukázalo, že není přesné stejným měřítkem hodnotit malé podniky a podniky obchodované na kapitálovém trhu, a proto se Altmannův index, tzv. Z-score, uvádí ve dvou verzích a s relativně velkou spolehlivostí odhaduje blížíci se bankrot podniku přibližně dva roky dopředu. (Scholleová 2017)

**$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5$  pro s.r.o.**

$X1 = \text{ČPK} / \text{Aktiva celkem}$

$X2 = \text{Kumul. nerozděl. hosp. výsl.min. obd.} / \text{Aktiva celkem}$

$X3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$

$X4 = \text{Tržní hodnota vlastního kapitál} / \text{Cizí zdroje}$

$X5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$

### 2.13 IN05

Na základě matematicko-statistických modelů ratingu a praktických zkušeností při analýze finančního zdraví podniků byl Inkou Neumaierovou a Ivanem Neumaierem pro podmínky ČR sestaven index důvěryhodnosti IN95. Pro hodnocení výkonnosti podniku z hlediska vlastníka, byly manželi Neumaierovými sestaveny další indexy, a to spíše bonitního charakteru IN99 a IN01. IN01 byl v roce 2005 aktualizován na IN05.

(Knápková, Pavelková 2017)

Index IN05 je souhrnný index pro hodnocení finančního zdraví podniku prostřednictvím jediného čísla. Kromě hodnocení faktu, zda podnik v blízké době

zkrachuje či nikoliv, se však index IN05 zabývá i tím, jestli vytváří pro své vlastníky také nějakou hodnotu. Podobně jako Altmanův index se index IN05 skládá z několika dílčích součástí - koeficientů, které se zabývají specifickými oblastmi finančního řízení podniku. Klíčem k celkovému hodnocení podniku je pak vhodné nastavení vah těchto koeficientů. Bohužel, na rozdíl od Altmanova indexu pro index IN05 není k dispozici nezávislá a léty ověřená pravděpodobnostní charakteristika popisující jeho přesnost nebo úspěšnost. Při uvážení faktu, že mu ale čeští ekonomové přikládají často pro podmínky ČR vyšší význam, než Altmanovu indexu, lze předpokládat, že by měl umět odhadnout bankrot podniku s vyšší než 72 % úspěšností. Z vědecké publikace Evropské finanční systémy z roku 2005, kdy byl index vytvořen, vyplývá, že celková úspěšnost indexu IN05 je 80 %, což je poměrně vysoká hodnota. V identifikaci hrozby bankrotu je index IN05 celkově úspěšný ze 77 %, přičemž nejvyšší úspěšnost 78 % vykazuje u středních podniků a nejmenší 74 % u malých podniků. Ve všech případech je to však velice slušný výsledek, který byl navíc v roce 2005 porovnáván na vzorku 1526 českých podniků (z čehož 547 velkých, 819 středních a 160 malých). (BusinessVize.cz 2010)

$$\text{IN05 CZ} = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

A= aktiva/cizí kapitál

B= EBIT/nákladové úroky

C= EBIT/celková aktiva

D= tržby/celková aktiva

E= oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Kriteriální hodnoty:

- $\text{IN05} < 0,90$  podnik spěje k bankrotu - pravděpodobnost 97 % a 76 % nebude tvořit hodnotu.
- $0,90 < \text{IN05} < 1,60$  šedá zóna - 50 % pravděpodobnost bankrotu a ze 70 % bude tvořit hodnotu.
- $\text{IN05} > 1,60$  podnik tvoří hodnotu - pravděpodobnost 95 % a 92 % že nebankrotuje

## 2.14 Porterův model pěti konkurenčních sil (Porterova analýza)

Metoda Porterova modelu pěti konkurenčních sil patří mezi nejvíce používané nástroje analýzy oborového prostředí a vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku je určována spolupůsobením pěti základních činitelů:

- **Hrozbou silné rivalry** – vyznačující se velkým počtem konkurentů na trhu, malými rozdíly u finálních produktů a vysokými fixními náklady
- **Hrozbou vstupu nových konkurentů** – závisující na kapitálové náročnosti, přístupu k distribučním kanálům, legislativě a vládních zásahů, a na vstupních a výstupních překážkách
- **Hrozbou nahraditelnosti výrobků** – vyznačující se limitováním potenciálních cen a zisku na trhu, velká zastupitelnost výrobků
- **Hrozbou rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – vyznačující se zvyšující mocí zákazníků při vyjednávání, zvýšenými požadavky na lepší kvalitu, na více služeb, menší diferenciací výrobků, koncentrací a organizovaností zákazníků
- **Hrozbou rostoucí vyjednávací síly dodavatelů** – vyznačující se jedinečností výrobků od dodavatelů, produkt je pro podnik zásadním vstupem pro další zpracování

(Grasseová, 2010)

## 2.15 Analýza SLEPTE

SLEPTE je zkratka slov social, legal, economical, political, technological, ecological. Je to tedy analýza sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů, které ovlivňují, nebo budou ovlivňovat podnik a jeho vývoj. Jedná se o analýzu vlivu makrookolí.

- **Sociální faktory**

Jakákoliv změna v sociálním prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech podniku a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není určeno jen jejich vlastnostmi, ale je ovlivňováno také okolním prostředím. Sledují se tyto skutečnosti: demografické změny, struktura společnosti, náboženství, vzdělanost, mobilita pracovní síly, příjmy a kupní síla.

- **Legislativní faktory**

Legislativní faktory se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se podnik vyskytuje. Toto prostředí je zpravidla vytvořené státní mocí a jde především o chystané a platné zákony a vyhlášky, státní regulace, regulace importu a exportu, ochrana životního prostředí.

- **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří např. úrokové sazby, hospodářský růst, fáze hospodářského cyklu, inflace, směnné kurzy a další.

- **Politické faktory**

Politické faktory se týkají vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání důležité.

Mezi politické faktory lze zařadit například - aktuální politickou situaci, pozici a stabilitu vlády, monetární a fiskální politika, podpora zahraničního obchodu.

- **Technologické a technické faktory**

Tyto faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat, aby podnik nezaostával za ostatními. Sledují se tyto skutečnosti - postoj k vědě a výzkumu, investice podniku do vědy a výzkumu, podpora vědy a výzkumu vládou, nové pracovní postupy, metody a techniky, rychlost morálního zastarávání v oboru.

- **Ekologické faktory**

Na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování opatření, norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Sledují se tyto skutečnosti - nakládání s odpady a jejich recyklace, ochrana ohrožených druhů, míra podpory k využívání obnovitelných zdrojů energie, vnímání klimatických změn, přístup k ochraně životního prostředí.

## **2.16 SWOT analýza**

SWOT analýza je univerzální analytická technika používaná pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána

jako situační analýza v rámci strategického řízení a marketingu. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** – hrozby

Analýza SWOT poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, strategií a strategických cílů. Zakládá se na rozboru a hodnocení současného stavu uvnitř podniku (vnitřní prostředí) a současného stavu v okolí podniku (vnější prostředí).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bude zaměřena na praktické zpracování finanční analýzy prostřednictvím výše uvedených metod a ukazatelů finanční analýzy. Jako vstupní údaje poslouží účetní závěrky, výkazy a výroční zprávy z let 2015-2019.

V této části již nebudu užívat obecného označení „podnik“, ale budu používat označení dle skutečné právní podstaty a názvu STROJÍRNA OSLAVANY společnost s ručením omezeným, zkráceně „společnost“. Avšak v případech, kde je teoreticky popisován obecný podnik, nebo není známa jeho skutečná právní podstata, používám nadále obecné označení „podnik“.

#### 3.1 Charakteristika společnosti

##### 3.1.1 Základní údaje o společnosti

###### Základní údaje (k roku 2019)

Obchodní název:	STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Padochovská 31, 664 12 Oslavany, ČR
IČO:	49 44 45 31
Zápis do OR:	30. 8. 1993, oddíl C, vložka 12194
Základní kapitál:	16 000 000 Kč
Počet zaměstnanců:	160

##### 3.1.2 Historie STROJÍRNY OSLAVANY, spol. s r. o.

Společnost má ve své historii pět důležitých milníků:

- 1973 Vznik společnosti jako součást První brněnské strojírny Brno
- 1993 Privatizace společnosti pod názvem  
STROJÍRNA OSLAVANY spol. s r. o.
- 2001 Restrukturalizace společnosti a přechod na divizní uspořádání
- 2009 Nová strategie rozvoje společnosti s pomocí dotačních projektů EU v programu OPPI a ROP

- 2017 Transformace společnosti do organizační struktury na principech procesního řízení, které napomáhá naplnění vizí, strategických záměrů a cílů

Historie společnosti je však barvitější než 5 zmíněných milníků. Strojírna ve Šlapanicích byla založena Janem Raiffem roku 1814, tehdy ještě jako rodinný podnik. V roce 1824 přichází strojírna s prvním parním strojem a získává privilegia na stavbu parních strojů a kotlů. V roce 1837 se strojírna přemístila do Brna na Olomouckou třídu. Roku 1903 byla vyrobena první parní turbína podle licence Parsons. Následně 1929 vzniká značka První brněnská strojírna. Na konci druhé světové války roku 1945 byla strojírna v Brně bombardována a byla zničena velká část provozů společnosti. S tím souvisí následná výstavba nových provozů - v roce 1950 ve Velké Bíteši a v roce 1973 po ukončení těžební činnosti na dole Václav Nosek - Oslavany. Roku 1946 byl celý podnik zestátněn a stal se součástí skupiny Škoda Plzeň, která existuje v různých obměnách dodnes. Roku 1990 byl státní podnik Škoda Plzeň zrušen a vydělily se z něj jednotlivé společnosti. Jednou z nich je právě První brněnská strojírna – divize Oslavany. V rámci privatizace v roce 1993 pak vzniká nová soukromá společnost STROJÍRNA OSLAVANY spol. s r.o., která navázala na historii strojírenské výroby a přišla s vlastním výrobním programem.

Dynamickým rozvojem prošla společnost od roku 2009, kdy se zapojila do čerpání dotačních prostředků Evropské unie OPPI (operační program podnikání a inovace) a ROP (regionální operační program). V rámci těchto programů společnost investovala do obnovy výrobních zařízení, rekonstrukce výrobních i kancelářských prostor, školení zaměstnanců a nového HW i SW vybavení. Zároveň zahájila spolupráci s VUT v Brně na vývoji a výzkumu svých výrobků. Všechny tyto změny pomohly společnosti inovovat. Inovace jsou dnes jedním z výrazných faktorů, který hýbe celým oborem. Společnost si tak dokázala upevnit pozici na trhu (i mezinárodním) a pro své obchodní partnery je tak stabilním a spolehlivým partnerem.

### **3.1.3 Organizační struktura**

Statutárním orgánem společnosti STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. jsou 2 jednatelé: JUDr. Zdeněk Vaněček

PhDr. Alena Lubasová PhD

Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada ve složení:



Ing. Ivo Šrámek

PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.

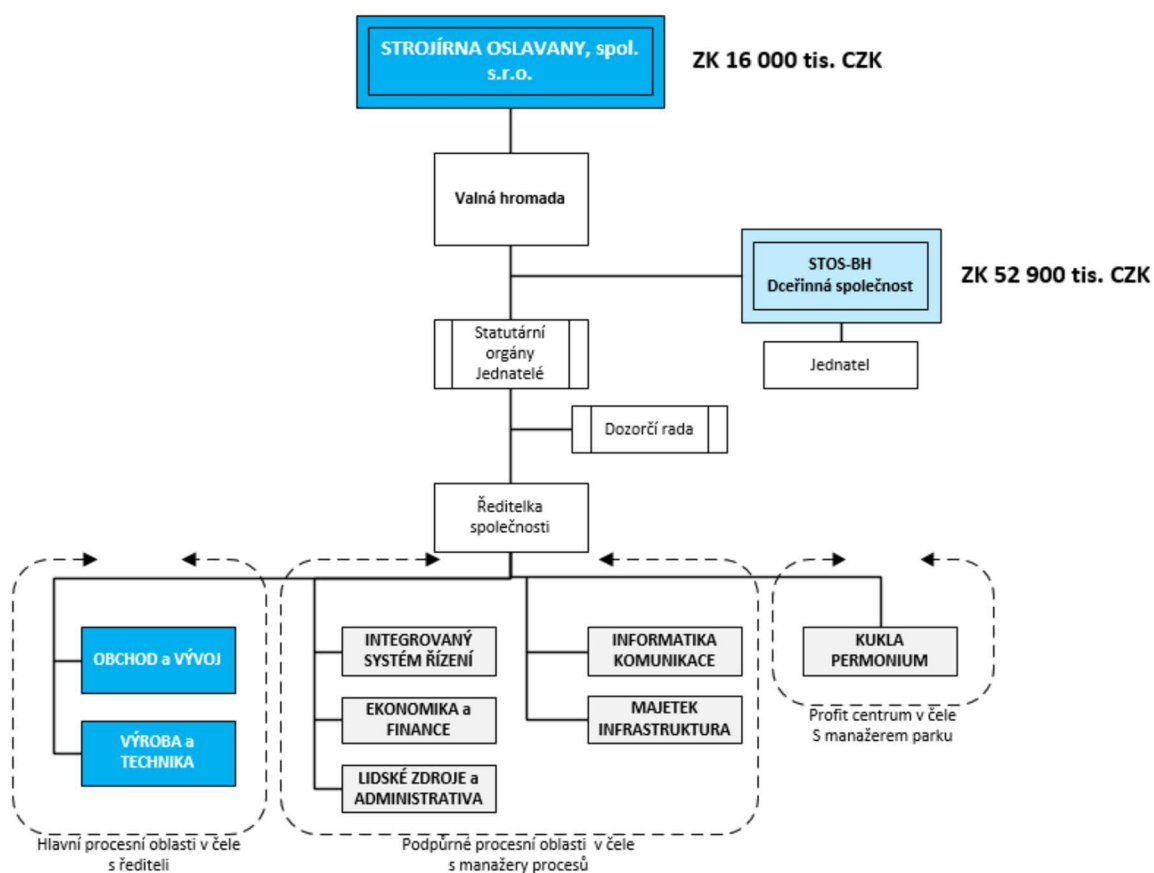
JUDr. Zdeněk Vaněček – Předseda DR

Ing. Milan Vaněček

Ing. Zdeněk Vévoda

Statutárním orgánem společnosti STOS-BH s.r.o. je jednatel Ing. Milan Vaněček.

Organizační schéma:



**Obrázek č. 1** Organizační struktura

(Zdroj: Výroční zpráva společnosti za rok 2018)

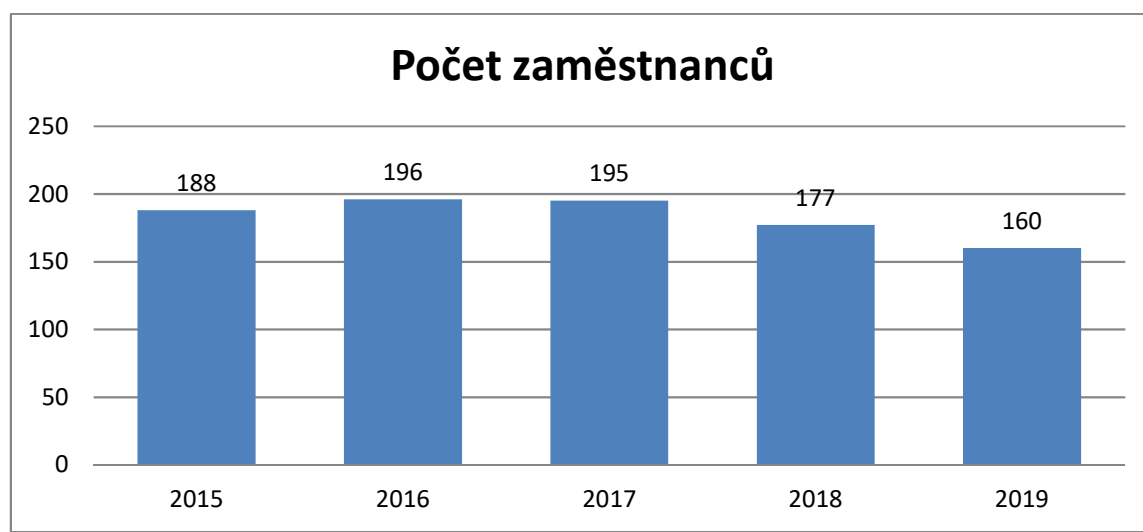
Od roku 2016, v rámci střednědobé strategie společnosti, byla jedním z cílů transformace společnosti implementace nové procesně-organizační struktury.

Organizačně je společnost strukturována do 2 hlavních procesních oblastí – Obchod a vývoj, Technika a výroba. Podpůrné a řídicí procesy, včetně profit centra

zábavní park Permonium, jsou organizačně začleněny pod ředitelku společnosti do procesní oblasti Řízení společnosti. (Výroční zpráva společnosti za rok 2018)

Nastavená procesní organizační struktura v čele s manažery procesů se prokázala jako funkční a schopná realizovat procesy, popsané procesními modely, případně doplněné další dokumentací.

Procesy jsou zpracovávány do aktuální procesní mapy, která se stala základním řídicím dokumentem chodu společnosti. K jednotlivým procesům existují procesní modely, z nichž lze automaticky vygenerovat odpovědnost každé pracovní pozice THZ.



**Graf č. 1** Počet zaměstnanců za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

### 3.1.4 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- obráběčství
- truhlářství, podlahářství
- zámečnictví, nástrojářství
- zednictví
- vodoinstalatérství, topenářství
- hostinská činnost
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování

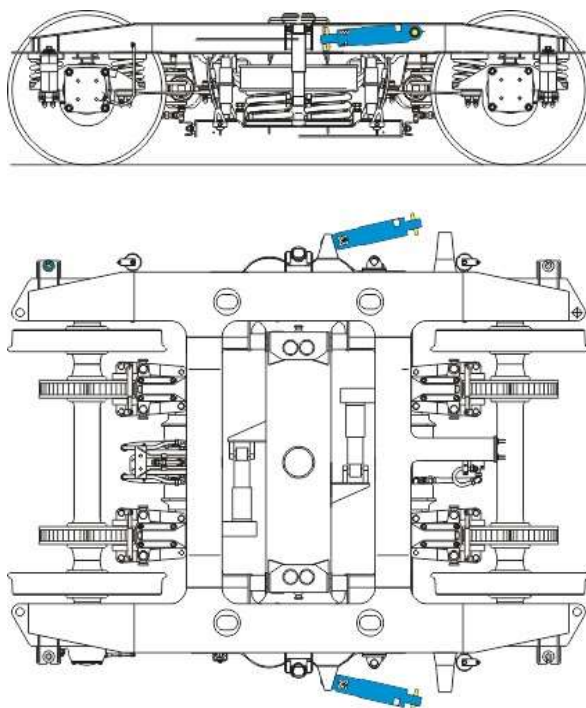
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Společnost podniká v oblasti lehkého strojírenství. S vlastním technickým know-how je ST-OS dlouhodobě jediným českým výrobcem hydraulických tlumičů pro kolejová vozidla. Zásadní obměnou a rozšířením CNC výrobních technologií pro strojní obrábění se vedle výroby tlumičů zaměřuje na výrobu přesných strojních součástí pro finální producenty v oblasti pneumatických zařízení, elektropohonů a transportních zařízení. Rekonstrukcí historických objektů bývalého hornického areálu KUKLA v roce 2012 rozšířila společnost své podnikání o obor turismu a cestovního ruchu.

Od roku 2017 je výroba strukturována do pěti produktových skupin:

- Kompletovaná výroba tlumičů a hydraulických válců
- Výroba komponent s materiálem
- Kooperace
- Komponenty vlastní konstrukce
- Opravy tlumičů a hydraulických válců

Hlavním produktem jsou zmiňované tlumiče a hydraulické válce. Teleskopické tlumiče vyrábí v 5 typových řadách a s desítkami modifikací pro primární, sekundární, příčné, mezi podvozkové nebo mezi vozové tlumení osobních vagónů, lokomotiv, elektrických a dieselových jednotek, tramvají i vozů metra. Na vývoji tlumičů spolupracují s klíčovými zákazníky, aby nové výrobky odrážely jejich představy a potřeby.



**Obrázek č. 2** Schéma podvozku

(Zdroj: Internetové stránky společnosti, Dostupné z: <http://www.st-os.cz/tlumice/> )

Společnost je držitelem mnoha certifikátů, které potvrzují kvalitu výrobků, služeb a řízení.

- Certifikát způsobilosti pro výrobu kolejových vozidel a svařování strojních dílů dle ČSN EN ISO 3834 – 2:2006, certifikační autorita TÜV SÜD Czech.
- Certifikát shody systému managementu kvality s požadavky ČSN ISO 9001:2016 certifikační autorita Česká společnost pro jakost z. s.
- Certifikát stupeň 1. Českého systému kvality služeb certifikační autorita Český systém kvality služeb.

Společnost také nabízí strojní obrábění a výrobu strojních součástí. Jejími typickými zákazníky jsou výrobci elektromotorů, servomotorů, elektrických pohonných systémů, elektromagnetických brzd, strojních zařízení, převodovek apod. Specializuje se na výrobu středně velkých dílů s hmotností do 100 kg/ks. Strojní zařízení je moderní světově uznávaných výrobců např. Mazak ,Okuma , Brother, MAS.

Povrchová úprava výrobků je prováděna ve vlastní lakovně s moderním zařízením pro nanášení mokrých i práškových nátěrových hmot. Zařízení umožňuje ekologicky šetrné lakování s předúpravou fosfátováním.



**Obrázek č. 3** Strojní součásti (obráběné, lakované)

(Zdroj: Internetové stránky společnosti, Dostupné z: <http://www.st-os.cz/> )

### **3.2 Analýza trendů (horizontální analýza)**

V analýze trendů porovnám vybrané položky z rozvahy. Porovnávat budu pomocí absolutních čísel a pomocí indexů – procentuálním porovnáním.

### 3.2.1 Horizontální analýza aktiv

**Tabulka č. 1** Horizontální analýza aktiv za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	220 757 006	277 994 568	271 287 036	271 619 586	279 559 715
<b>Stálá aktiva</b>	152 849 296	187 198 301	186 661 145	187 795 872	203 697 175
Dlouhodobý nehmotný majetek	236 895	1 061 363	2 023 320	2 384 906	2 682 308
Software	236 895	395 973	1 582 765	1 864 885	1 190 028
Nedokončený dlouhodobý nehmotný	0	665 390	440 555	520 021	1 492 279
Dlouhodobý hmotný majetek	99 438 752	133 146 553	131 699 241	131 684 001	147 287 903
Pozemky a stavby	67 078 681	72 060 391	83 634 842	83 005 417	80 830 651
Pozemky	3 983 611	3 988 111	3 996 511	3 929 629	3 929 629
Stavby	63 095 070	68 072 280	79 638 331	79 075 788	76 901 022
Hmotné movité věci a jejich soubory	31 775 421	42 086 249	42 621 538	48 458 835	57 176 731
Dlouhodobý finanční majetek	53 173 649	52 990 385	52 938 584	53 726 965	53 726 965
<b>Oběžná aktiva</b>	67 907 710	90 796 267	82 911 760	83 255 484	75 358 473
Zásoby	34 514 214	35 446 112	43 363 486	48 084 308	49 234 722
Materiál	12 193 751	14 722 850	19 424 440	21 936 141	28 811 566
Krátkodobé pohledávky	22 019 173	49 239 573	31 703 485	33 596 941	25 083 240
Pohledávky z obchodních vztahů	19 993 986	33 747 126	25 241 879	32 295 961	22 671 361
Peněžní prostředky v pokladně	341 138	179 324	65 395	68 201	112 438
Peněžní prostředky na účtech	11 033 185	5 931 258	7 779 393	1 506 034	928 073
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	0	0	1 714 131	568 230	504 068

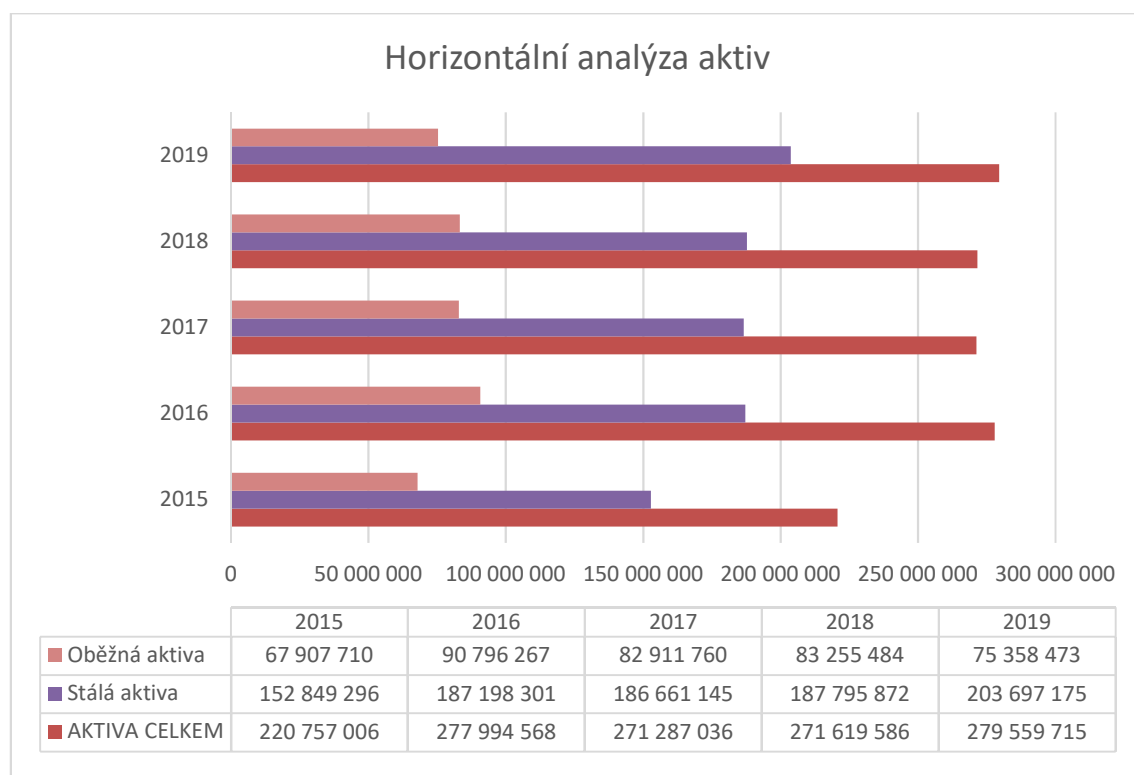
**Tabulka č. 2** Procentuální horizontální analýza aktiv za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
	index	index	index	index
<b>AKTIVA CELKEM</b>	26%	-2%	0%	3%
<b>Stálá aktiva</b>	22%	0%	1%	8%
Dlouhodobý nehmotný majetek	348%	91%	18%	12%
Software	67%	300%	18%	-36%
Dlouhodobý hmotný majetek	34%	-1%	0%	12%
Pozemky	0%	0%	-2%	0%
Stavby	8%	17%	-1%	-3%
Hmotné movité věci a jejich soubory	32%	1%	14%	18%
Dlouhodobý finanční majetek	0%	0%	1%	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	34%	-9%	0%	-9%
Zásoby	3%	22%	11%	2%
Materiál	21%	32%	13%	31%
Pohledávky	124%	-36%	6%	-25%
Krátkodobé pohledávky	124%	-36%	6%	-25%
Pohledávky z obchodních vztahů	69%	-25%	28%	-30%
Peněžní prostředky v pokladně	-47%	-64%	4%	65%
Peněžní prostředky na účtech	-46%	31%	-81%	-38%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	N/A	N/A	-67%	-11%

**Stálá aktiva** - Hodnota stálých aktiv vykazuje růstový trend. Skokově vzrostla mezi roky 2015 a 2016 a to o 26 %. V roce 2017 můžeme vidět významné investice do software – byl upgradován informační systém Helios a zakoupen nový plánovací systém výroby Plantune. V roce 2016 vzrostl dlouhodobý hmotný majetek o 34 % - byly zakoupeny nové výrobní stroje. V roce 2016 bylo investováno do nové skladovací haly, stavby tak zaznamenaly růst o 17 %.

**Oběžná aktiva** - Hodnota oběžných aktiv má spíše setrvalý trend. Neustále však rostou náklady na zásoby, zejména pak na materiál. To je způsobeno neustále se zvyšujícími se požadavky na kvalitu materiálů a novými materiály. Stav finančních prostředků má spíše sestupný trend.



**Graf č. 2** Horizontální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

### 3.2.2 Horizontální analýza pasiv

**Tabulka č. 3** Horizontální analýza pasiv za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
PASIVA CELKEM	220 757 006	277 994 568	271 287 036	271 619 586	279 559 715
<b>Vlastní kapitál</b>	156 775 943	165 839 861	176 094 524	179 265 757	184 414 932
Základní kapitál	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000
Základní kapitál	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000
Kapitálové fondy	55 522 823	55 339 559	55 287 758	56 076 139	56 076 139
Fondy ze zisku	1 609 863	1 609 863	1 609 863	1 609 863	1 609 863
Ostatní rezervní fondy	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
Výsledek hospodaření minulých let (-)	64 998 789	74 743 275	83 390 439	89 556 693	95 579 565
Výsledek hospodaření běžného účet	18 644 469	18 147 164	19 806 464	16 023 062	15 149 365
<b>Cizí zdroje</b>	63 778 516	111 678 469	94 768 482	91 904 613	94 708 474
Rezervy	956 349	1 123 865	1 640 953	1 916 517	1 705 679
Závazky	62 822 167	110 554 604	93 127 529	89 988 096	93 002 795
Dlouhodobé závazky	29 148 921	65 416 184	53 925 446	47 051 922	58 949 923
Závazky k úvěrovým institucím	26 186 982	61 879 994	51 441 386	42 804 472	54 702 473
Krátkodobé závazky	33 673 246	45 138 420	39 202 083	42 936 174	34 052 872
Závazky z obchodních vztahů	12 053 864	22 394 692	15 861 404	20 003 067	10 179 732
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	202 546	476 239	424 030	449 217	436 310

**Tabulka č. 4** Procentuální horizontální analýza pasiv za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
	index	index	index	index
PASIVA CELKEM	26%	-2%	0%	3%
<b>Vlastní kapitál</b>	6%	6%	2%	3%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	0%	0%	1%	0%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření minulých let (-)	15%	12%	7%	7%
Výsledek hospodaření běžného účet	-3%	9%	-19%	-5%
<b>Cizí zdroje</b>	75%	-15%	-3%	3%
Rezervy	18%	46%	17%	-11%
Krátkodobé závazky	34%	-13%	10%	-21%
Závazky z obchodních vztahů	86%	-29%	26%	-49%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	135%	-11%	6%	-3%

**Vlastní kapitál** – vlastní kapitál nízkým tempem stále roste. Výsledky hospodaření mají od roku 2018 spíše sestupný trend. Způsobuje ho zpomalování ekonomiky.

**Cizí zdroje**- cizí zdroje mají vrchol v roce 2016 způsobený uzavřením bankovních úvěrů na rozvojové investiční potřeby. V tomto roce dosáhl objem úvěrů téměř 62 milionů Kč.



### 3.2.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

**Tabulka č. 5** Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka	Účetní období (Netto)				
	2015	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	287 667 116	301 762 976	310 160 795	322 831 339	299 617 015
Tržby za prodej zboží	724 393	963 951	1 151 888	1 286 093	1 427 548
Výkonová spotřeba	180 681 950	189 518 563	204 578 000	208 721 238	185 094 300
Spotřeba materiálu a energie	148 138 208	155 156 859	169 383 033	168 497 074	148 546 589
Služby	32 047 862	33 795 594	34 499 585	39 392 318	35 704 066
Osobní náklady	71 745 569	76 203 355	83 373 647	86 592 682	87 093 837
Mzdové náklady	52 618 488	55 748 346	61 131 011	63 752 109	64 136 477
Ostatní provozní výnosy	6 908 093	4 976 404	13 218 436	8 508 354	8 791 167
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>26 497 411</b>	<b>24 475 396</b>	<b>17 662 634</b>	<b>23 786 107</b>	<b>16 530 697</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	1 683 041	1 402 101	1 412 128	1 237 631	1 542 747
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-2 394 442</b>	<b>-1 951 762</b>	<b>1 091 700</b>	<b>-3 531 205</b>	<b>-1 381 331</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>24 102 969</b>	<b>22 523 635</b>	<b>18 754 334</b>	<b>20 254 902</b>	<b>15 149 365</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>18 727 664</b>	<b>18 147 164</b>	<b>16 166 254</b>	<b>15 950 072</b>	<b>15 149 365</b>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>296 619 853</b>	<b>308 395 283</b>	<b>330 290 766</b>	<b>336 137 058</b>	<b>313 143 458</b>

**Tabulka č. 6** Procentuální horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka	Δ 2015-2016	Δ 2016-2017	Δ 2017-2018	Δ 2018-2019
	index	index	index	index
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5%	3%	4%	-7%
Tržby za prodej zboží	33%	19%	12%	11%
Výkonová spotřeba	5%	8%	2%	-11%
Služby	5%	2%	14%	-9%
Osobní náklady	6%	9%	4%	1%
Mzdové náklady	6%	10%	4%	1%
Ostatní provozní výnosy	-28%	166%	-36%	3%
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-8%</b>	<b>-28%</b>	<b>35%</b>	<b>-31%</b>
Nákladové úroky a podobné náklady	-17%	1%	-12%	25%
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-18%</b>	<b>-156%</b>	<b>-423%</b>	<b>-61%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>-7%</b>	<b>-17%</b>	<b>8%</b>	<b>-25%</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>-3%</b>	<b>-11%</b>	<b>-1%</b>	<b>-5%</b>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>-7%</b>

Tržby z prodeje výrobků a služeb měly až do roku 2019 rostoucí trend. Propad v roce 2019 byl způsoben velkou fluktuací zaměstnanců, nedostatkem zaměstnanců a celkovým stavem na trhu práce. Nebylo možno vyrobit tolik výrobků. Zvyšují se mzdy a s tím rostou i mzdové náklady – ačkoliv se počet zaměstnanců snížil o 28 lidí mezi roky 2015-2019 mzdové náklady vzrostly o cca 16mil. Kč. Propad tržeb pak ovlivnil i výsledek hospodaření. Ostatní provozní výnosy mezi lety 2016-2017 byly pozitivně ovlivněny odprodejem starého strojního vybavení.

### 3.2.4 Vertikální analýza rozvahy

#### Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 7 Vertikální analýza aktiv za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka					
	index	index	index	index	index
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>69,2%</b>	<b>67,3%</b>	<b>68,8%</b>	<b>69,1%</b>	<b>72,9%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,1%	0,4%	0,7%	0,9%	1,0%
Software	0,1%	0,1%	0,6%	0,7%	0,4%
Dlouhodobý hmotný majetek	45,0%	47,9%	48,5%	48,5%	52,7%
Pozemky a stavby	30,4%	25,9%	30,8%	30,6%	28,9%
Pozemky	1,8%	1,4%	1,5%	1,4%	1,4%
Stavby	28,6%	24,5%	29,4%	29,1%	27,5%
Hmotné movité věci a jejich soubory	14,4%	15,1%	15,7%	17,8%	20,5%
Dlouhodobý finanční majetek	24,1%	19,1%	19,5%	19,8%	19,2%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>30,8%</b>	<b>32,7%</b>	<b>30,6%</b>	<b>30,7%</b>	<b>27,0%</b>
Zásoby	15,6%	12,8%	16,0%	17,7%	17,6%
Materiál	5,5%	5,3%	7,2%	8,1%	10,3%
Pohledávky	10,0%	17,7%	11,7%	12,4%	9,0%
Krátkodobé pohledávky	10,0%	17,7%	11,7%	12,4%	9,0%
Pohledávky z obchodních vztahů	9,1%	12,1%	9,3%	11,9%	8,1%
Krátkodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Peněžní prostředky v pokladně	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Peněžní prostředky na účtech	5,0%	2,1%	2,9%	0,6%	0,3%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>

Stálá aktiva mají 68 - 73% podíl na celkových aktivech. Jedná se tak o kapitálově těžkou společnost. Hlavní složkou stálých aktiv jsou dlouhodobý hmotný majetek, stavby a dlouhodobý finanční majetek. To odpovídá výrobnímu podniku s mnoha budovami a velkým množstvím strojního vybavení.

Oběžná aktiva tvoří hlavně zásoby a pohledávky. Jde o výrobní společnost, a proto je potřeba udržovat dostatečné zásoby pro rychlou výrobu a dodání výrobků k zákazníkům.

## Vertikální analýza pasiv

**Tabulka č. 8** Vertikální analýza pasiv za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka					
	index	index	index	index	index
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>71,0%</b>	<b>59,7%</b>	<b>64,9%</b>	<b>66,0%</b>	<b>66,0%</b>
Základní kapitál	7,2%	5,8%	5,9%	5,9%	5,7%
Kapitálové fondy	25,2%	19,9%	20,4%	20,6%	20,1%
Fondy ze zisku	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	29,4%	26,9%	30,7%	33,0%	34,2%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+)	8,4%	6,5%	7,3%	5,9%	5,4%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>28,9%</b>	<b>40,2%</b>	<b>34,9%</b>	<b>33,8%</b>	<b>33,9%</b>
Rezervy	0,4%	0,4%	0,6%	0,7%	0,6%
Krátkodobé závazky	15,3%	16,2%	14,5%	15,8%	12,2%
Závazky z obchodních vztahů	5,5%	8,1%	5,8%	7,4%	3,6%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>

Vlastní kapitál tvoří 60 - 71% celkového kapitálu. Největší podíl mají výsledky hospodaření a kapitálové fondy tvořené oceněním dceřiné společnosti ST-OS BH.

Cizí zdroje pak tvoří 29 - 40% celkového kapitálu. Jedná se zejména o úvěry.

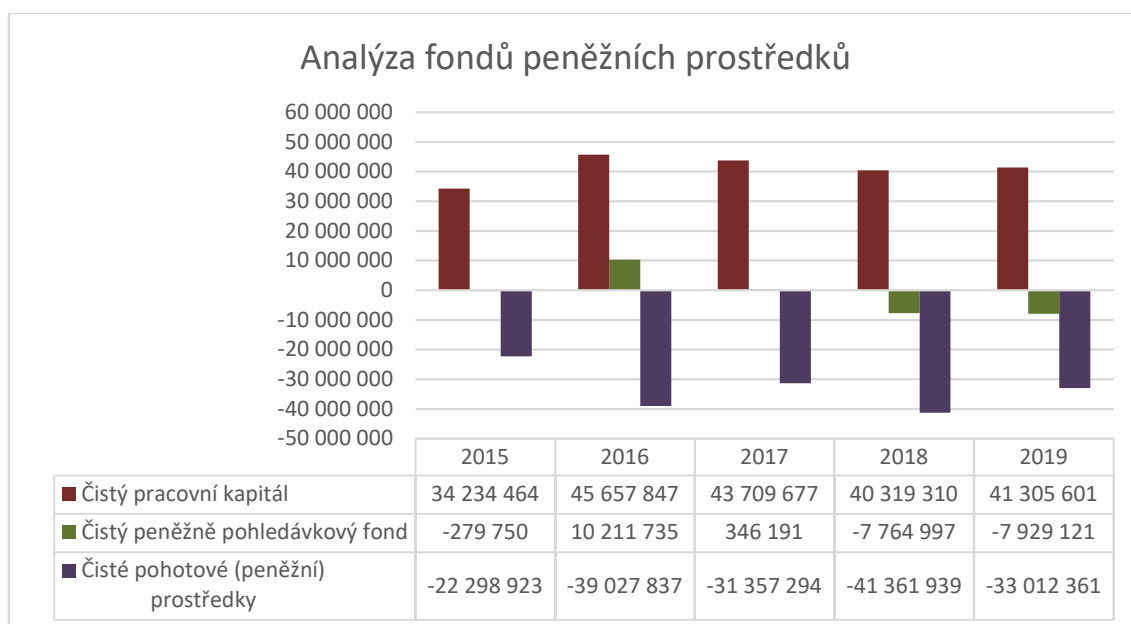
### 3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

#### 3.3.1 Analýza fondů peněžních prostředků

**Tabulka č. 9** Analýza fondů peněžních prostředků za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>34 234 464</b>	<b>45 657 847</b>	<b>43 709 677</b>	<b>40 319 310</b>	<b>41 305 601</b>
<b>Čistý peněžně pohledávkový fond</b>	<b>-279 750</b>	<b>10 211 735</b>	<b>346 191</b>	<b>-7 764 997</b>	<b>-7 929 121</b>
<b>Čisté pohotové (peněžní) prostřed</b>	<b>-22 298 923</b>	<b>-39 027 837</b>	<b>-31 357 294</b>	<b>-41 361 939</b>	<b>-33 012 361</b>



**Graf č. 3** Analýza fondů peněžních prostředků

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

**Čistý pracovní kapitál** dosahuje kladných hodnot, tudíž společnost má k dispozici dostatek prostředků pro investice a neočekávané výdaje, a to i v případě že by bylo potřeba uhrazení všech krátkodobých závazků.

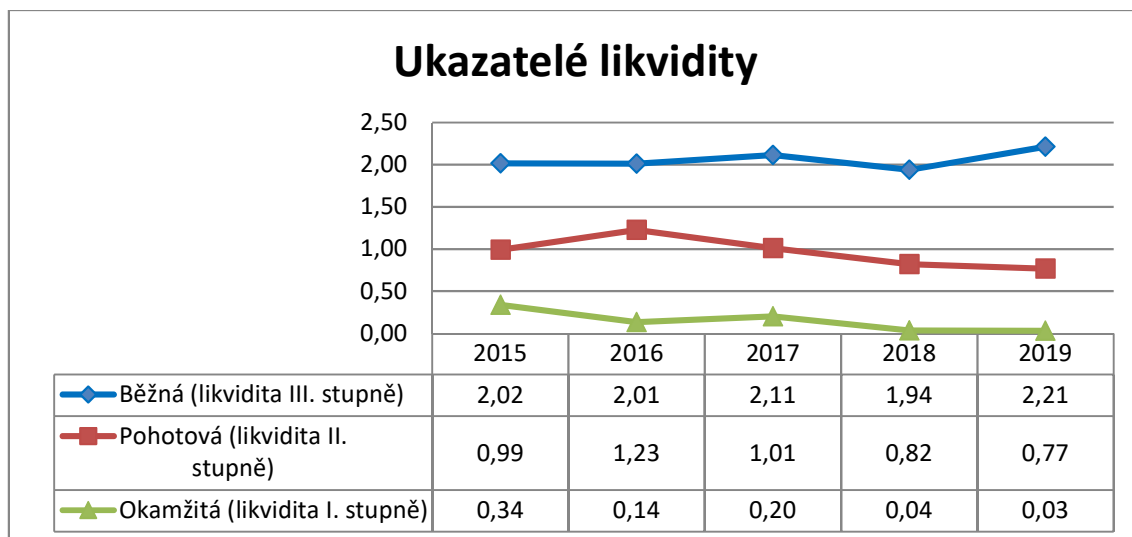
**Čisté pohotové peněžní prostředky** jsou v záporných hodnotách. Společnost tak nemá k dispozici dostatečné množství peněžních prostředků k zaplacení okamžitě splatných závazků.

**Čistý peněžně pohledávkový fond** představuje určitý kompromis, střední cestu mezi oběma výše uvedenými ukazateli, je konstruovaný tak, že vedle pohotových prostředků a jejich ekvivalentů zahrnuje do oběžných aktiv ještě krátkodobé pohledávky (bez nevymahatelných).

### 3.4 Analýza poměrových ukazatelů

#### 3.4.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity ukazují, jak je na tom společnost ve vztahu ke svým krátkodobým závazkům, tedy jak rychle je schopna tyto své závazky splácet.



**Graf č. 4** Ukazatelé likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

**Běžná likvidita (neboli likvidita III. stupně)** nám říká, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků, neboli kolikrát je společnost schopná uspokojit věřitele, kdyby v určitém momentě přeměnili tato oběžná aktiva na hotovost.

Doporučená hodnota je 1,5 - 2,5. Z dosažených hodnot lze vyvodit, že společnost dokáže uhradit svoje závazky a uspokojit tak věřitele.

**Pohotová likvidita (neboli likvidita II. stupně)** je „očistěna“ o ne zrovna příliš likvidní položku - zásoby. Jinak řečeno, kolika korunami pohledávek a hotovosti (pokladna či bankovní účet) je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků.

Doporučená hodnota je 1 - 1,5. V roce 2016 a 2017 se hodnoty pohybují v doporučených. V ostatních letech by měla společnost problém s úhradou závazků. Zásoby totiž nejsou tolik likvidní – nelze je rychle směnit za peněžní prostředky.

**Okamžitá likvidita (neboli likvidita I. stupně)** je právem považována za nejprísnejší likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry.

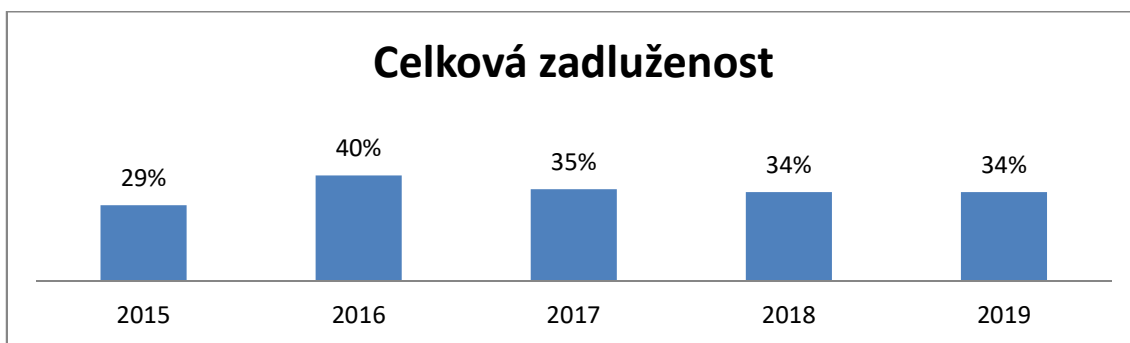
Doporučená hodnota je 0,2 - 0,5 a doporučených hodnot dosahuje společnost pouze ve dvou obdobích. Ve zbylých obdobích by neměla dostatečné množství finančních prostředků k úhradě ihned splatných závazků.

### 3.4.2 Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují úvěrové zatížení společnosti a popisují strukturu zdrojů financování.

#### Celková zadluženost

Doporučené hodnoty 30 - 50%. Celková zadluženost se pohybuje pod doporučenými hodnotami. Společnost tedy financuje svůj majetek zejména z vlastních zdrojů. Pro věřitele je to dobrá zpráva, protože snižuje jejich riziko v případě likvidace společnosti. Vlastníci však chtějí zvyšovat výnosy, k tomu by jim pomohla větší míra úvěrování a tím vyšší finanční páka.

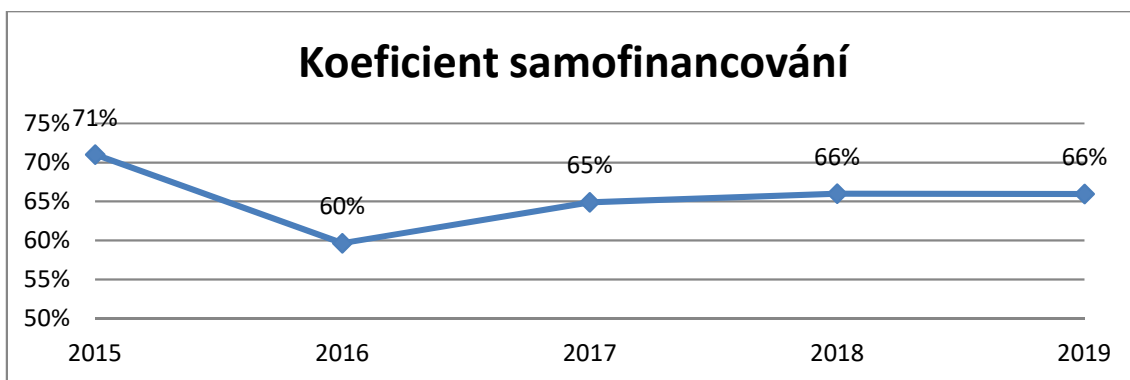


Graf č. 5 Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

#### Koeficient samofinancování

Doporučené hodnoty 50 - 70%. Hodnoty se pohybují v doporučených mezích. Udávají, že společnost je financována hlavně vlastními zdroji. V roce 2016 je dobře vidět již zmiňovaný vysoký úvěr na nové strojní vybavení.



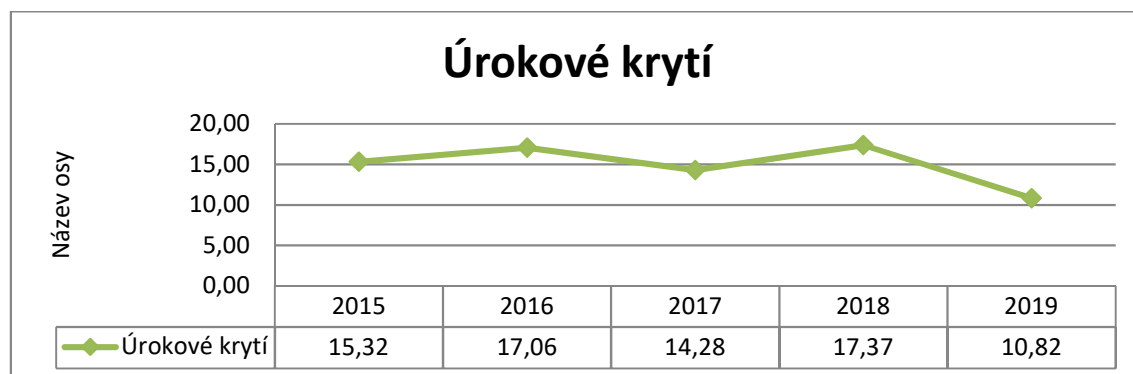
Graf č. 6 Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

## Úrokové krytí

Doporučená hodnota 6-8 (Úrokové krytí=EBIT/nákladové úroky)

Hodnoty se po celé období pohybují nad doporučenými. Hodnota 17 znamená, že společnost měla zisk 17 krát vyšší než je suma potřebná k úhradě úroků. Ukazatelem úrokového krytí se řídí bankovní společnosti při hodnocení solventnosti společnosti, čím vyšší hodnoty, tím větší možnost získat úvěr.



**Graf č. 7** Úrokové krytí

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

### 3.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity sledujeme schopnost společnosti využívat majetek. Tedy jak společnost využívá svá aktiva, zda disponuje nevyužívanými kapacitami, zda má společnost dostatek produktivních aktiv.

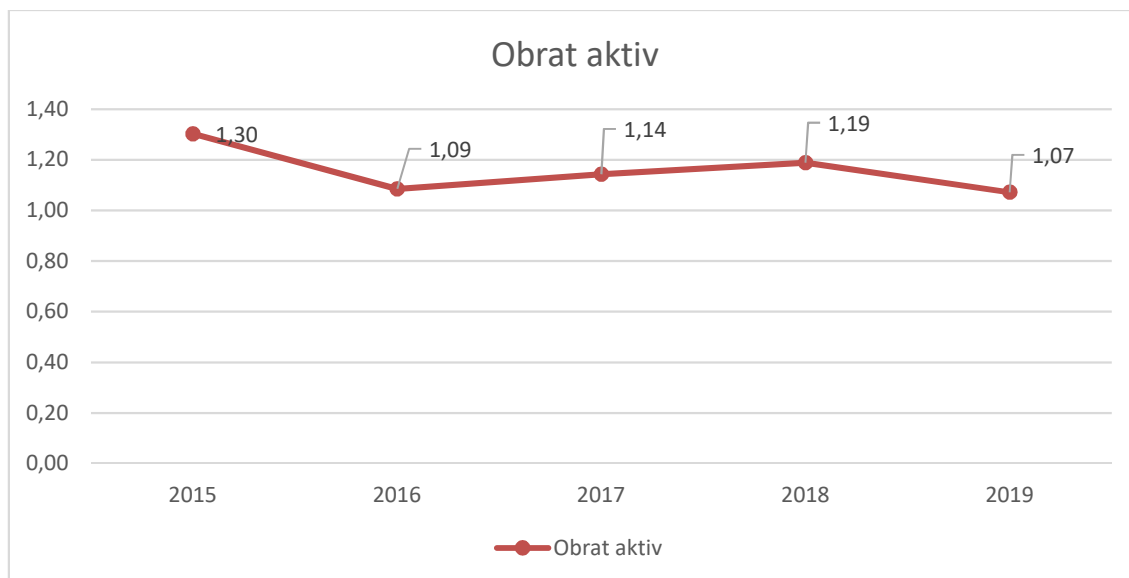
**Tabulka č. 10** Ukazatele likvidity za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ukazatele aktivity</b>					
Obrát aktiv	1,30	1,09	1,14	1,19	1,07
Doba obratu zásob (ve dnech)	43	42	50	54	59
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	28	59	37	37	30

**Obrát celkových aktiv** – doporučená hodnota 1,6-3.

Společnost nedosahuje doporučených hodnot a trend je nadále sestupný. Společnost tedy nevyužívá aktiva efektivně a měla by zvýšit tržby nebo snížit stav aktiv.



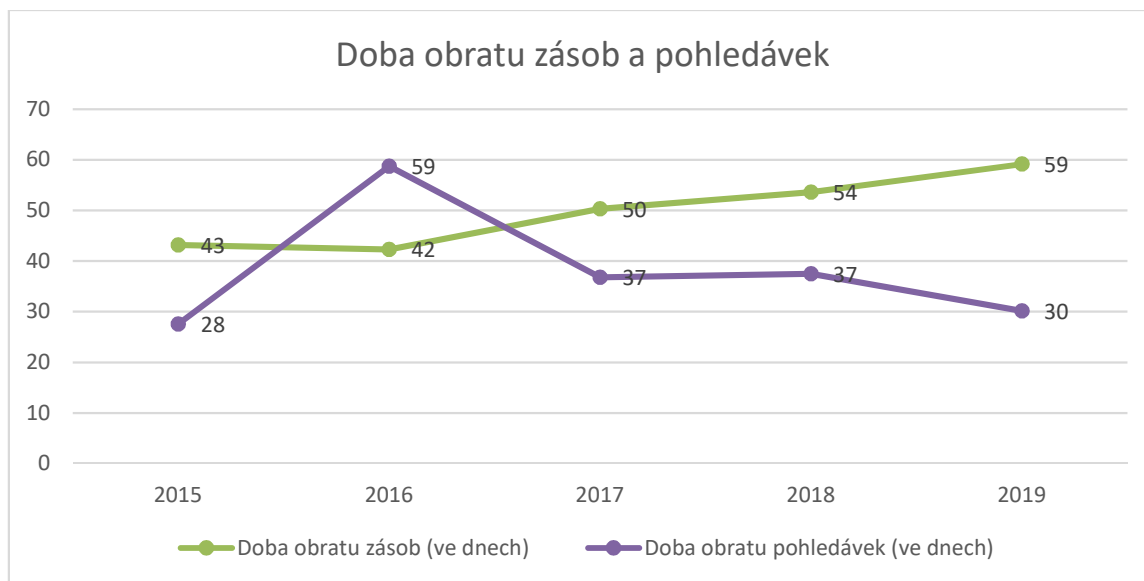
**Graf č. 8** Obrat aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

**Doba obratu zásob** – doba obratu zásob se pohybuje od 43 do 59 dnů. Trend je vzestupný. Přičemž by měl být sestupný – za velmi dobrou hodnotu se považuje 30dní. Tato doba je velmi závislá na průběžné době výroby. Společnost by se měla snažit tuto dobu dostat opět na úroveň z počátku sledovaného období.

**Doba obratu pohledávek** udává, za jak dlouho zákazník uhradí pohledávku. Tedy jak dlouho jsou v pohledávce vázány finance. Běžná doba splatnosti v ČR je obvykle 30 dní. 62 dní v roce 2016 bylo způsobeno již zmíněnými problémy se zpožděným náběhem nových výrobních technologií. Sestupný trend ukazuje na získání opětovné důvěry zákazníků.





**Graf č. 9** Doba obratu zásob a pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

### 3.4.4 Ukazatele rentability

**ROI** – návratnost investic. Doporučené hodnoty od 12% do 15%.

Návratnost investice má spíše sestupný trend.

**ROE** – návratnost vlastního kapitálu kopíruje průběh návratnosti investic.

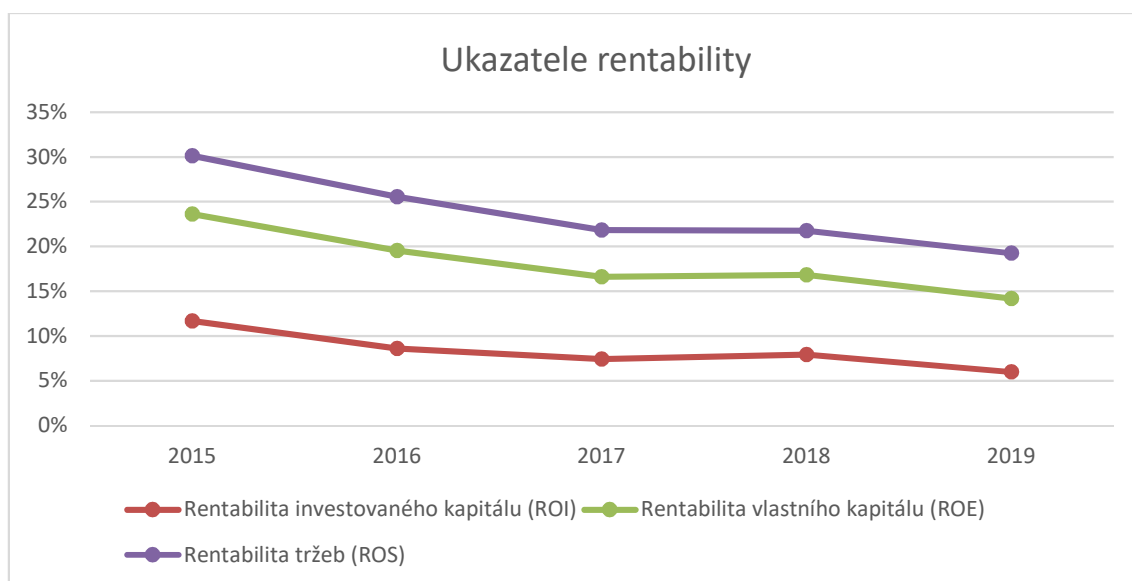
**ROS** – návratnost tržeb. Neboli zisk na jednu korunu tržeb.

Rentabilita nedosahuje vyšších hodnot, protože kapitál není efektivně využíván.

**Tabulka č. 11** Ukazatele rentability za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)	12%	9%	7%	8%	6%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	12%	11%	9%	9%	8%
Rentabilita tržeb (ROS)	7%	6%	5%	5%	5%



**Graf č. 10** Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

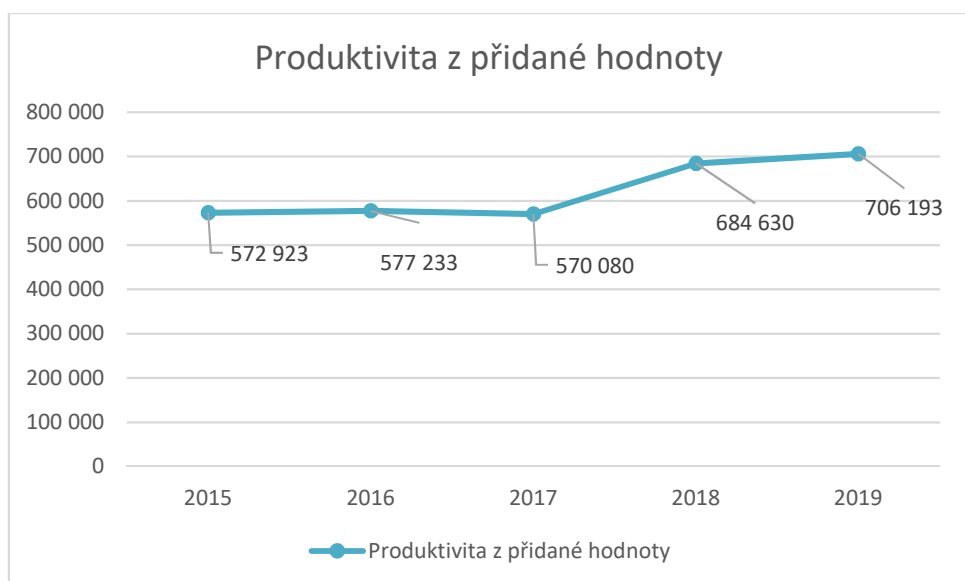
### 3.4.5 Ukazatele produktivity

**Produktivita z přidané hodnoty**- tento ukazatel průběžně roste, je to způsobeno novým strojním vybavením, takže i při snižujícím se počtu zaměstnanců je možné udržet stejné nebo vyšší tržby. Tento trend je charakteristický nejen pro obor strojírenství, podíl lidské práce se snižuje a nahrazují ho stroje, roboti, počítače. K udržení tohoto trendu jsou však nutné pravidelné a vysoké investice.

**Tabulka č. 12** Ukazatele produktivity za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

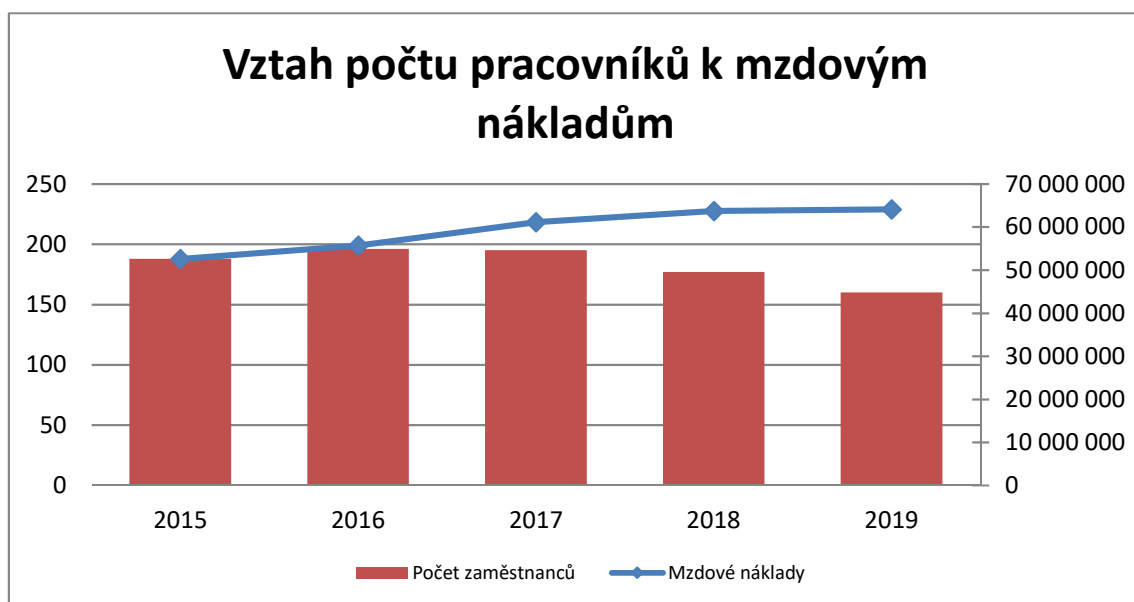
Období	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	188	196	195	177	160
Mzdové náklady	52 618 488	55 748 346	61 131 011	63 752 109	64 136 477
Přidaná hodnota	107 709 559	113 137 714	111 165 587	121 179 570	112 990 898
Produktivita z přidané hodnoty	572 923	577 233	570 080	684 630	706 193



**Graf č. 11** Produktivita z přidané hodnoty

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

**Vztah počtu pracovníků k mzdovým nákladům** – v celé ekonomice rostou mzdy, a tady tomu není jinak. Průměrná mzda se za sledované období zvýšila z 23 000,- na téměř 30 000,-.



**Graf č. 12** Vztah počtu pracovníků k mzdovým nákladům

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

### 3.5 Analýza soustav ukazatelů

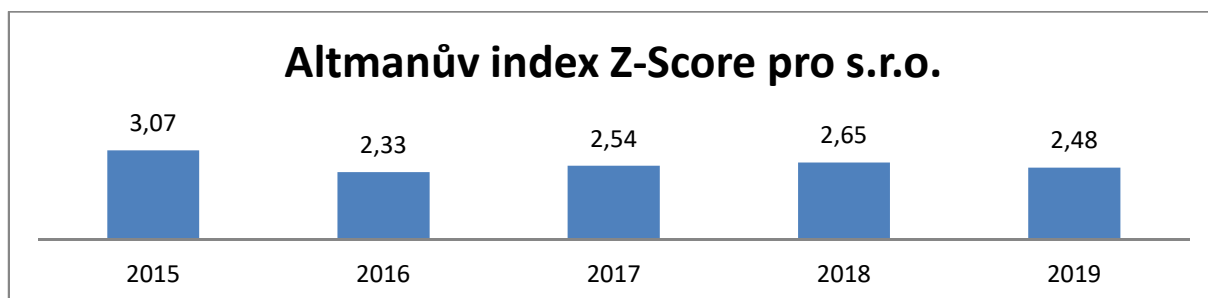
#### 3.5.1 Altmannův Z-score

Kromě prvního sledovaného roku se společnost dle Altmannova indexu pohybuje v šedé zóně nevyhraněných výsledků, spíše u horní hranice. Společnosti tedy aktuálně nehrozí bankrot a dle stoupajícího trendu do roku 2018 měla výhled na zlepšení situace a posunu do kategorie podniku v dobré finanční situaci. V souvislosti s brzdící ekonomikou však příštích letech nelze čekat zlepšení výsledků.

**Tabulka č. 13** Altmanův index Z-score za roky 2015-2019

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

Ukazatel	2015	2016	2017	2018	2019
X1	0,16	0,16	0,16	0,15	0,15
X2	0,30	0,27	0,31	0,33	0,34
X3	0,12	0,09	0,07	0,08	0,06
X4	2,50	1,50	1,89	1,99	1,98
X5	1,30	1,09	1,14	1,19	1,07
<b>Výsledný index Z</b>	<b>3,07</b>	<b>2,33</b>	<b>2,54</b>	<b>2,65</b>	<b>2,48</b>



**Graf č. 13** Altmanův index Z-score pro s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

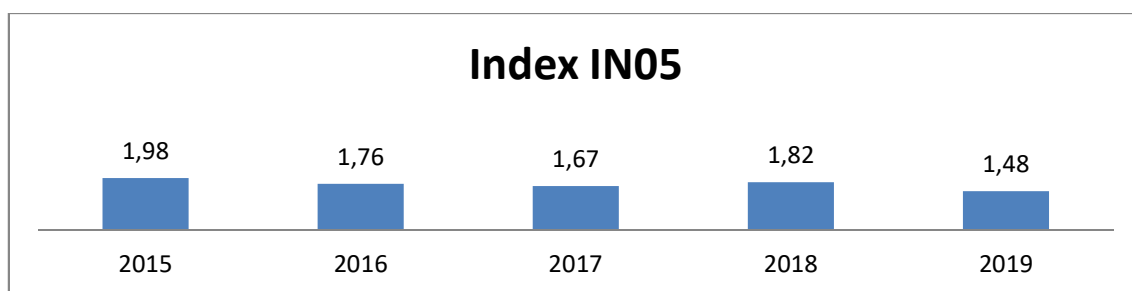
$Z > 2,9$  podnik je v dobré situaci

$1,2 < Z < 2,9$  šedá zóna nevyhraněných výsledků

$Z < 1,2$  podniku je velmi pravděpodobný bankrot

#### 3.5.2 Index IN05

Podle výsledků společnost vytváří hodnotu, až v posledním roce 2019 se dostává do šedé zóny nevyhraněných výsledků, ale hodnotu neničí.



**Graf č. 14** Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů)

- IN05 > 1,6                      podnik tvoří hodnotu
- 0,9 < IN05 < 1,6            šedá zóna nevyhraněných výsledků
- IN05 < 0,9                    podnik hodnotu netvoří (ničí)

### 3.6 Porterův model pěti konkurenčních sil

#### 3.6.1 Hrozba silné rivalryity

Konkurenční prostředí v oblasti strojírenské výroby je velmi silné. Mnoho výrobců využilo možnosti čerpání dotací z Evropské unie na inovace a obměny nástrojového vybavení, a tak mají k dispozici stejné špičkové strojní vybavení jako ST-OS. V oblasti strojního obrábění je konkurence opravdu silná, proto se ST-OS snaží zaměřovat na vlastní finální výrobky – hydraulické tlumiče pro kolejová vozidla. Hlavní konkurenty můžeme rozdělit na tři skupiny dle velikosti společností na velké, střední, malé.

- Velcí konkurenti: KONI, ZF Sachs, GEREP, GROWAK, GIMON – tyto společnosti jsou svou kapitálovou strukturou, velikostí, rozsahem portfolia, dosahovanými obraty a počty výrobků velkou hrozbou. Pokud by se rozhodly působit konkurenční tlak na ST-OS, pravděpodobně by společnost tomuto tlaku podlehla a musela by se zaměřit na jiné obory nebo trhy.
- Střední konkurenti: Společnost GROWAK je co do velikosti srovnatelná s ST-OS. Tuto společnost je tedy potřeba sledovat, analyzovat a hledat možné konkurenční výhody.
- Malý konkurenti: KNORIMPEX, NMB, Feurland Werkstätten jsou svou velikostí malé podniky, které zatím nemají kapacity k další expanzi z různých důvodů. (Rodinné podniky, úzká specializace atd.)

### **3.6.2 Hrozba vstupu nových konkurentů**

V oblasti vývoje a výroby hydraulických tlumičů kolejových vozidel je riziko vstupu konkurentů vysoké. Konkurenční výrobci se snaží hledat nové trhy pro plné využití svého potenciálu, a tím zvýšit prodeje. ST-OS se v tomto prostředí musí velmi soustředit na své silné stránky – dlouhodobou spolupráci, rozvíjet osobní kontakty, rychle reagovat na požadavky zákazníků, výrobu i malokusových sérií a krátké dodací doby.

### **3.6.3 Vyjednávací síla zákazníků**

Vzhledem k tomu, že společnost má řádově jednotky velkých zákazníků, kteří však mají velký podíl na tržbách, je jejich vyjednávací síla vysoká. Pro zákazníka je snadné přejít ke konkurenci, proto musí společnost rozvíjet a budovat dobré vztahy a nabídnout vždy něco navíc. Pro zákazníky je nejdůležitější cena, kvalita, rychlost dodávek, servis. Na tyto vlastnosti je potřeba se zaměřit a pomocí těchto vlastností lze pracovat se silnou vyjednávací pozicí zákazníků.

### **3.6.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Sílu dodavatelů lze stanovit na základě počtu dodavatelů, zaměnitelnosti dodavatelů a dalších vlastností, např.: různé dodací podmínky, splatnosti, reakce na požadavky atd.

Dle těchto kritérií je většina dodavatelů velmi silných. Jako základní materiál k dalšímu zpracování jsou nakupovány zejména odlitky. Sléváren není příliš velké množství a jakákoliv změna vyžaduje hodně času – musí se vyrobit nové formy, vyrobit správnou slitinu. A všechny tyto kroky způsobují to, že dodavatel má velkou sílu a setrvačnost. Odlitky se vyrábějí ve velkých sériích a na druhém konci spektra jsou různé speciální materiály, kterých je potřeba malé množství ale právě díky složitosti a malým sériím o ně není mezi dodavateli takový zájem. Vidíme tedy, že není snadné najít a udržet zákazníka, a to stejné platí i pro dodavatele. Jistou pojistkou a snížením vyjednávací síly je uzavření dlouhodobé rámcové smlouvy s dodavatelem.

### **3.6.5 Hrozba substitutů**

V oblasti výroby finálních výrobků – hydraulických tlumičů, součástí motorů a dalších dílců, je hrozba substitutů poměrně nízká. Tyto výrobky se vyrábí speciálně na objednávku výrobce dalších celků a substituty se tak na volném trhu nevyskytují.

### 3.7 Analýza SWOT

**SWOT analýza** se řadí mezi základní metody strategické analýzy, a to právě z důvodu jejího integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou vytvářeny alternativní strategie dalšího rozvoje společnosti.

SWOT je zkratka z anglického originálu, kde **S** = Strengths (Silné stránky), **W** = Weaknesses (Slabé stránky), **O** = Opportunities (Příležitosti), **T** = Threats (Hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky společnosti a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí společnosti.

#### **Strengths** (silné stránky)

- Tradiční výrobce s dobrým jménem
- Kvalitní výrobky a služby
- Pravidelně školení zaměstnanci
- Flexibilita na požadavky zákazníků
- Odborný servis
- Nejnovější strojní zařízení
- Certifikáty kvality, shody výrobků a procesů
- Pravidelné investice do IT

#### **Weaknesses** (slabé stránky)

- Nedostatek úspěšných obchodníků
- Vysoké výrobní náklady
- Rychlost inovací v oboru
- Nedostatek informací o konkurenci

#### **Opportunities** (příležitosti)

- Nové výrobní prostory pro další rozvoj
- Nejnovější strojní vybavení
- Spolupráce s vysokými školami na výzkumu a vývoji
- Nová řada inteligentních tlumičů

#### **Threats** (hrozby)

- Vstup konkurence na stejné trhy

- Nezvládnutí rostoucího tempa inovací
- Legislativní změny
- Nadcházející zpomalení ekonomiky
- Politické vlivy – např. zákaz vývozu do Ruska



## 4 VLASTNÍ NÁVRHY

Z výsledků výše zpracované finanční analýzy můžeme ST-OS zhodnotit jako finančně poměrně stabilní a zdravou společnost. Nicméně byly odhaleny skutečnosti, které by mohli mít vliv na její finanční stabilitu a finanční zdraví. Níže uvedu problémy a možná řešení.

### 4.1 Problém snižujících se tržeb a nadcházející útlum ekonomiky

Společnost by se měla snažit zvrátit klesající trend tržeb. Proniknout na nové trhy v oblasti hydraulických válců, například stavební stroje, případně se pokusit zaměřit na jiný druh strojírenských výrobků, např. z oblasti potravinářských, chemických nebo lékařských technologií, kde je stejně jako ve výrobě hydraulických tlumičů nutná vysoká přesnost dílců. V současné době, kdy je trh přesycen, takové opatření bude velmi složitě realizovatelné a dosažitelné – závisí na velkém počtu externích vlivů. Pokud se nepodaří zvýšit tržby během probíhajícího útlumu, druhou možností by bylo využít volných kapacit právě pro výzkum a vývoj nových produktů. Zvýšit tržby by bylo též možné výrobou většího množství hotových výrobků s vyšší marží, namísto výroby komponentů k dalšímu zpracování, kde je marže v jednotkách procent. V současné situaci, vzhledem k nařízeným vládním opatřením v souvislosti s šířením koronaviru, uzavřením některých automobilek a jiných průmyslových závodů, které od ST-OS odebírají výrobky, se bude muset společnost více zaměřit na snižování nákladů. Očekává se snížení poptávky komponentů pro automobilový a dopravní průmysl. V oblasti snížení nákladů budou muset být přijata nepopulární personální opatření. Vzhledem k výši odvodů sociálního a zdravotního pojištění, tvoří mzdové náklady jednu z dominantních složek nákladů.

### 4.2 Zvyšující se objem zásob

Za sledované období vzrostla hodnota zásob z 35 na téměř 50 milionů Kč. Zásoby by bylo naopak výhodné snižovat. Pomoci snížit objem zásob by mohl například inteligentní automatizovaný sklad, využití technologií průmyslu 4.0, internetu věcí apod. Opět se jedná o poměrně velké zásahy do fungování společnosti, které by se ale mohlo podařit realizovat během útlumu a připravit tak společnost na následné oživení. S tímto jevem souvisí i zvyšující se doba obratu zásob – bylo by potřeba tento trend otočit. Opět by tomu pomohla lepší organizace výroby a zásobování, například více využívat metody

Kanban, Just in Time. S těmito metodami jsou uvnitř společnosti zkušenosti, protože společnost je u některých zákazníků začleněna v dodavatelském řetězci využívající právě těchto metod.

### **4.3 Zvýšení efektivity**

V době útlumu by se mohlo podařit realizovat i větší změny v systému plánování a výroby, které by za plného vytížení nebylo možné uvést do praxe. Společnost například zakoupila nákladný software na plánování výroby. Proces výroby by měl být řízen systémem kapacitního plánování pro efektivní využívání strojů, lidí, kapacit. Avšak neustálými zásahy do plánu, se ve výsledku jedná spíše o operativní plánování a zdroje tak nejsou využívány efektivně. Další možností efektivnějšího využívání aktiv by pak byl třísměnný provoz, nebo vyšší automatizace výrobních procesů, případně robotizace. Každá hrozba je zároveň i příležitostí. Nadcházející události by tedy mohli být právě novou příležitostí.

### **4.4 Snižující se ukazatele rentability**

Ukazatelé rentability mají sestupný trend – opět je to způsobeno neefektivním využíváním kapitálu. Investice jsou vysoké, ale jejich návratnost je velmi dlouhá. Řešením je zvýšení tržeb nebo snížení nákladů.

### **4.5 Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek se pohybuje v běžných hodnotách a je potřeba tuto dobu udržet a nenavýšovat. Doba obratu pohledávek velmi závisí na důvěře mezi obchodními partnery. Je potřeba tento vztah budovat a udržovat na vysoké úrovni.

### **4.6 Produktivita práce**

Produktivita práce se zvyšuje a je nadále nutné ji zlepšovat, například vyšším zavedením automatizace a robotizace. Jedna výrobní linka je již celá robotizována a nevyžaduje zásahu člověka. Zkušenosti z provozu této linky by měli být postupně přenášeny i na další výrobní linky a programy. Jen tak se podaří udržet krok s konkurencí.

## **4.7 Práce se zákazníkem**

Je nutné neustále zvyšovat spokojenost zákazníka. K dosažení tohoto cíle by bylo vhodné aby byli obchodníci a pracovníci přicházející do kontaktu se zákazníkem pravidelně vzdělávání, a to zejména v měkkých dovednostech. Toto zvyšování kvalifikace je pak vhodné kontrolovat pomocí měření spokojenosti zákazníka. Lze uvažovat i o vytvoření nového oddělení péče o zákazníka. Dále by bylo vhodné, aby obchodníci rozšířili své portfolio zákazníků napříč jinými obory strojírenské výroby. Např. již zmiňované potravinářské, chemické nebo lékařské strojírenské výrobky.

## **4.8 Zaměstnanci**

Velká fluktuace a nedostatek zaměstnanců se zdál být do roku 2020 jedním z nejpalčivějších problémů, neboť bez zaměstnanců se nedaří dosahovat vytýčených objemů výroby. Personální management by se tak měl zaměřit na spokojenost klíčových vysoce odborných zaměstnanců. Např. transparentní systém odměňování, benefity, finanční účast na výsledku hospodaření apod. Velkým benefitem je vlastnictví několika bytových domů v rámci dceřiné společnosti STOS-BH. V době bytové krize a zvyšujících se cen může být pronájem bytů vlastněných STOS-BH velkým benefitem a lákadlem pro nové zaměstnance. Můžeme však očekávat, že v souvislosti se snížením odbytu a snížením tržeb i výroby v důsledku vládních opatření ohledně šíření koronaviru, je pravděpodobné, že dojde k úbytku zaměstnanců. V této situaci je potřeba udržet vysoce kvalifikovaný personál s potřebným know-how.

## **4.9 Lepší využívání majetku**

ST-OS vlastní velké množství stálých aktiv, zejména pak staveb, např. volné výrobní haly, sklady a školicí středisko. Bylo by vhodné zapojit třetí strany do využívání budov. Pronájem hal, pronájem zasedacích místností pro potřeby školení apod. Pronájemem výrobní haly některé z mladých technologických společností by mohlo přinést potřebný impuls, nebo najít synergii potřebnou pro další rozvoj a inovace. Prodej nevyužívaných strojů by pomohl vylepšit výsledky hospodaření a snížit objem stálých aktiv.

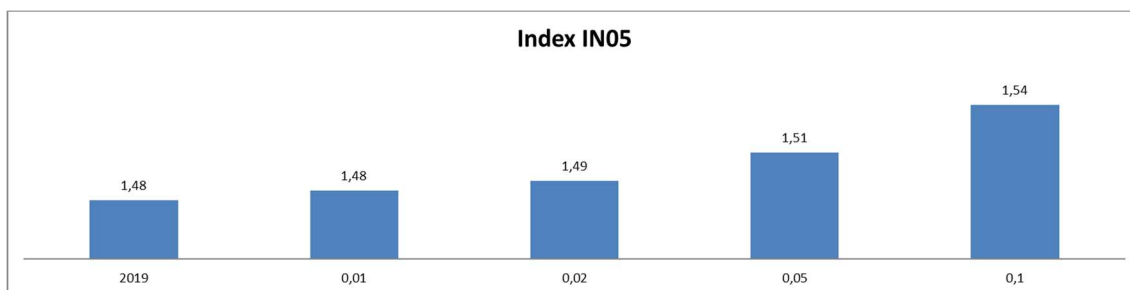
## 4.10 Bankrotní modely

Pokud se podíváme na bankrotní modely, které nám přehledně zobrazují finanční zdraví společnosti, tak vidíme, že blízký bankrot sice nehrozí, ale 100% finančně zdravá společnost také není. Největší váhu mají u obou použitých modelů koeficienty, u kterých se do výpočtu používá výsledek hospodaření. Vytvořím model na základě bankrotního modelu IN05, jak by se celkový index změnil, pokud by se podařilo zvýšit výsledek hospodaření o 1%, 2%, 5% a 10% (*ceteris paribus*).

**Tabulka č. 14** Model zvýšení výsledku hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019	1%	2%	5%	10%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	15 149 365	15 300 859	15 452 352	15 906 833	16 664 302



**Graf č. 15** Index IN05 na základě modelu zvýšení výsledku hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na tomto modelu vidíme, že ani 10% zvýšení výsledku hospodaření by nestačilo k dosažení celkového indexu nad hodnotu 1,6 která nám říká, že podnik je v dobré kondici. Z toho je patrné, že pouhé zlepšení výsledků hospodaření nebude tím jediným klíčem. Aby společnost spadala do kategorie finančně zdravého podniku, byla by potřeba kombinace dalších výše uvedených opatření.

## 5 ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabýval hodnocením finanční situace společnosti ST-OS a návrhy na její zlepšení. Společnost sídlí v Oslavanech a zabývá se výrobou hydraulických tlumičů a strojním obráběním. Cílem práce bylo zhodnocení finanční situace společnosti a návrhy na zlepšení, za použití metod finanční analýzy. Vycházel jsem při tom z výročních zpráv, účetních závěrek, auditních zpráv a z dalších veřejně dostupných pramenů, velkou pomocí byly i informace od vedení společnosti.

V úvodu práce jsem popsal cíle a metody použité při tvorbě bakalářské práce.

Analýzu jsem zpracoval pomocí metod a ukazatelů zmíněných ve druhé teoretické části. Výsledky jsem porovnával s doporučenými hodnotami a formuloval příčiny výkyvů a trendů. Dále jsem provedl strategickou analýzu vnitřních a vnějších vlivů pomocí Porterovy analýzy pěti sil, analýzou SLEPTE a vše shrnul analýzou SWOT. Pomocí těchto nástrojů, metod a dalších informací jsem popsal společnost a konkurenční prostředí v oboru a na trhu.

Strategická analýza ukázala, že v oboru strojírenství je silné konkurenční prostředí. Rychlost inovací je velmi vysoká a celé odvětví je silně ovlivněno politickými vlivy např. zákazem vývozu do Ruska apod. Společnost má dobré jméno, pravidelně investuje do strojního vybavení, IT a do vzdělávání zaměstnanců. Má v majetku budovy, které je možno využít k dalšímu rozvoji. Ohrozit ji může vstup konkurence na stejné trhy, legislativní a politické změny a nedostatek realizovaných obchodů.

Finanční analýza ukázala, že společnosti v nejbližší době nehrozí velké finanční problémy. Nicméně trend výsledku hospodaření a bankrotních modelů je sestupný. Objem tržeb byl poměrně stabilní (mimo propadu v roce 2019), ale zvyšující se náklady negativně ovlivňují konečný výsledek hospodaření. Jednou z oblastí zlepšení jsou tedy úspory v oblasti nákladů. Další oblastí, kde jsou rezervy, je efektivnější nakládání s aktivy společnosti, potažmo lepší plánování výroby a větší využívání majetku k tvorbě hodnot.

Největší výzvou nadcházejícího období bude očekávaný pokles tržeb související s přicházející krizí, kterou ještě akcelerovala situace okolo šíření korona viru, a s tím souvisejících přijatých politických opatření napříč mezinárodním prostředím.

Závěrem bych chtěl poděkovat společnosti ST-OS za možnost vytvořit tuto bakalářskou práci a byl bych rád, kdyby mé návrhy pomohli společnosti natolik, aby se mohla těšit dobrému finančnímu zdraví.

## 6 ZDROJE

### Literatura

DLUHOŠOVÁ, D. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. rozšířené vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. 225 s. ISBN: 978-80-86929-68-2

GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN: 978-80-7357-392-8

JIŘÍČEK, P. MORÁVKOVÁ, M. *Finanční analýza*, Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008, 94 s., ISBN 978-80-87035-14-6

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 str. ISBN 978-80-7400-194-9

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza*. 3. kompletně aktualizované vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2017. 232 s. ISBN: 978-80-271-0910-4

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 6. aktualizované vyd. Praha: GRADA Publishing, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2633-0

SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. doplněné vyd. Brno: Computer Press, 2001, 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1.

STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. *Interní materiály*. Oslavany: Strojírna Oslavany, spol. s r.o. 2020

STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o. *Výroční zprávy*. Oslavany: Strojírna Oslavany, spol. s r.o. 2020

## Internet

IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy - BusinessVize.cz. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. Copyright © 2010. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

Strojírna Oslavany. *Strojírna Oslavany* [online]. Copyright © 2020 Dostupné z: <http://www.st-os.cz>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=567276>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek č. 1</b> Organizační struktura .....	31
<b>Obrázek č. 2</b> Schéma podvozku .....	34
<b>Obrázek č. 3</b> Strojní součásti (obráběné, lakované) .....	35

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf č. 1</b> Počet zaměstnanců za roky 2015-2019.....	32
<b>Graf č. 2</b> Horizontální analýza aktiv .....	37
<b>Graf č. 3</b> Analýza fondů peněžních prostředků .....	42
<b>Graf č. 4</b> Ukazatelé likvidity .....	43
<b>Graf č. 5</b> Celková zadluženost .....	44
<b>Graf č. 6</b> Koeficient samofinancování .....	44
<b>Graf č. 7</b> Úrokové krytí .....	45
<b>Graf č. 8</b> Obrat aktiv .....	46
<b>Graf č. 9</b> Doba obratu zásob a pohledávek .....	47
<b>Graf č. 10</b> Ukazatele rentability .....	48
<b>Graf č. 11</b> Produktivita z přidané hodnoty.....	49
<b>Graf č. 12</b> Vztah počtu pracovníků k mzdovým nákladům .....	49
<b>Graf č. 13</b> Altmanův index Z-score pro s.r.o. ....	50
<b>Graf č. 14</b> Index IN05 .....	51
<b>Graf č. 15</b> Index IN05 na základě modelu zvýšení výsledku hospodaření .....	58

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka č. 1</b> Horizontální analýza aktiv za roky 2015-2019.....	36
<b>Tabulka č. 2</b> Procentuální horizontální analýza aktiv za roky 2015-2019 .....	36
<b>Tabulka č. 3</b> Horizontální analýza pasiv za roky 2015-2019 .....	38
<b>Tabulka č. 4</b> Procentuální horizontální analýza pasiv za roky 2015-2019.....	38

<b>Tabulka č. 5</b> Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za roky 2015-2019.....	39
<b>Tabulka č. 6</b> Procentuální horizontální analýza výkazu zisku a ztrát za roky 2015-2019 .....	39
<b>Tabulka č. 7</b> Vertikální analýza aktiv za roky 2015-2019.....	40
<b>Tabulka č. 8</b> Vertikální analýza pasiv za roky 2015-2019 .....	41
<b>Tabulka č. 9</b> Analýza fondů peněžních prostředků za roky 2015-2019 .....	41
<b>Tabulka č. 10</b> Ukazatele likvidity za roky 2015-2019 .....	45
<b>Tabulka č. 11</b> Ukazatele rentability za roky 2015-2019.....	47
<b>Tabulka č. 12</b> Ukazatele produktivity za roky 2015-2019 .....	48
<b>Tabulka č. 13</b> Altmanův index Z-score za roky 2015-2019 .....	50
<b>Tabulka č. 14</b> Model zvýšení výsledku hospodaření.....	58

## **SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ**

CNC - Computer numerical control neboli počítačem řízený obráběcí stroj

ČPK - Čistý pracovní kapitál

ČPM – Čistý peněžní majetek

ČPP – Čisté pohotové prostředky

ČR – Česká republika

ČSN – Česká státní norma

EBIT – Earnings before interest and taxes, výsledek hospodaření před úroky a zdaněním

EU – Evropská unie

HW - Hardware, technické vybavení počítačů

IT - Informační technologie

Kč – Koruna česká

OPPI - Operační program podnikání a inovace

ROE - Return on equity, rentabilita vlastního kapitálu

ROI - Return on investments, rentabilita investic

ROP - Regionální operační program

ROS - Return on sales, rentabilita tržeb

spol. s.r.o. - společnost s ručením omezeným

ST-OS - Strojírna Oslavany

STOS-BH – Strojírna Oslavany bytové hospodářství

SW - Software, programové vybavení počítačů

VUT - Vysoké učení technické v Brně

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha č. 1</b> Rozvaha za roky 2015-2019 (vybrané položky) .....	67
<b>Příloha č. 2</b> Výkaz zisku a ztrát za roky 2015-2019 (vybrané položky).....	69
<b>Příloha č. 3</b> Horizontální analýza rozvahy za roky 2015-2019 (vybrané položky) .....	70
<b>Příloha č. 4</b> Vertikální analýza rozvahy za roky 2015-2019 (vybrané položky) .....	71

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1 Rozvaha za roky 2015-2019 (vybrané položky)

### Rozvaha netto (v Kč)

Označení	Položka	řá- dek	2015	2016	2017	2018	2019
a	b	c	1	2	3	4	5
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>220 757 006</b>	<b>277 994 568</b>	<b>271 287 036</b>	<b>271 619 586</b>	<b>279 559 715</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>3</b>	<b>152 849 296</b>	<b>187 198 301</b>	<b>186 661 145</b>	<b>187 795 872</b>	<b>203 697 175</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	236 895	1 061 363	2 023 320	2 384 906	2 682 308
2	Ocenitelná práva	6	236 895	395 973	1 582 765	1 864 885	1 190 028
2.1	Software	7	236 895	395 973	1 582 765	1 864 885	1 190 028
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	665 390	440 555	520 021	1 492 279
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	665 390	440 555	520 021	1 492 279
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	99 438 752	133 146 553	131 699 241	131 684 001	147 287 903
B. II. 1	Pozemky a stavby	15	67 078 681	72 060 391	83 634 842	83 005 417	80 830 651
1.1	Pozemky	16	3 983 611	3 988 111	3 996 511	3 929 629	3 929 629
1.2	Stavby	17	63 095 070	68 072 280	79 638 331	79 075 788	76 901 022
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	31 775 421	42 086 249	42 621 538	48 458 835	57 176 731
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	60 000	60 000	60 000	159 015	173 840
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	60 000	60 000	60 000	159 015	173 840
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	24	524 650	18 939 913	5 382 861	60 735	9 106 682
5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	331 171	0	0
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	524 650	18 939 913	5 051 690	60 735	9 106 682
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	53 173 649	52 990 385	52 938 584	53 726 965	53 726 965
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	53 173 649	52 990 385	52 938 584	53 726 965	53 726 965
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>37</b>	<b>67 907 710</b>	<b>90 796 267</b>	<b>82 911 760</b>	<b>83 255 484</b>	<b>75 358 473</b>
C. I.	Zásoby	38	34 514 214	35 446 112	43 363 486	48 084 308	49 234 722
C. I. 1	Materiál	39	12 193 751	14 722 850	19 424 440	21 936 141	28 811 566
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	14 377 737	16 902 880	15 719 428	19 857 195	14 690 872
3	Výrobky a zboží	41	7 942 725	3 820 382	8 219 618	6 290 971	5 732 284
3.1	Výrobky	42	7 823 490	3 718 574	8 082 945	6 225 594	5 660 743
3.2	Zboží	43	119 236	101 808	136 673	65 377	71 540
C. II.	Pohledávky	46	22 019 173	49 239 573	31 703 485	33 596 941	25 083 240
2	Krátkodobé pohledávky	57	22 019 173	49 239 573	31 703 485	33 596 941	25 083 240
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	19 993 986	33 747 126	25 241 879	32 295 961	22 671 361
2.4	Pohledávky - ostatní	61	2 025 187	15 492 447	6 461 606	1 300 980	2 411 878
2.4.1	Stát - daňové pohledávky	64	607 758	4 558 263	4 282 074	543 172	1 504 112
2.4.2	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	578 871	9 872 534	92 187	102 308	104 806
2.4.3	Jiné pohledávky	67	838 559	1 061 650	2 087 346	655 500	802 961
C. IV.	Peněžní prostředky	71	11 374 323	6 110 583	7 844 789	1 574 236	1 040 511
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	72	341 138	179 324	65 395	68 201	112 438
2	Peněžní prostředky na účtech	73	11 033 185	5 931 258	7 779 393	1 506 034	928 073
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 714 131</b>	<b>568 230</b>	<b>504 068</b>
D. I. 1	Náklady příštích období	75	0	0	393 810	413 815	504 068
3	Příjmy příštích období	77	0	0	1 320 321	154 414	0

Označení	Položka	řá- dek c	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
			1	2	3	4	5
	PASIVA CELKEM	78	220 757 006	277 994 568	271 287 036	271 619 586	279 559 715
			156 775 943	165 839 861	176 094 524	179 265 757	184 414 932
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>79</b>					
A. I.	Základní kapitál	80	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000
1	Základní kapitál	81	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000	16 000 000
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	84	55 522 823	55 339 559	55 287 758	56 076 139	56 076 139
2	Kapitálové fondy	86	55 522 823	55 339 559	55 287 758	56 076 139	56 076 139
2.1	Ostatní kapitálové fondy	87	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závaz	88	45 522 823	45 339 559	45 287 758	46 076 139	46 076 139
A. III.	Fondy ze zisku	92	1 609 863	1 609 863	1 609 863	1 609 863	1 609 863
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	93	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000	1 600 000
2	Statutární a ostatní fondy	94	9 863	9 863	9 863	9 863	9 863
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	95	64 998 789	74 743 275	83 390 439	89 556 693	95 579 565
A. IV. 1	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z min	96	65 384 057	74 743 275	83 390 439	89 556 693	95 579 565
2	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	98	-385 268	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	99	18 644 469	18 147 164	19 806 464	16 023 062	15 149 365
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>101</b>	<b>63 778 516</b>	<b>111 678 469</b>	<b>94 768 482</b>	<b>91 904 613</b>	<b>94 708 474</b>
B. I.	Rezervy	102	956 349	1 123 865	1 640 953	1 916 517	1 705 679
4	Ostatní rezervy	106	956 349	1 123 865	1 640 953	1 916 517	1 705 679
C.	Závazky	107	62 822 167	110 554 604	93 127 529	89 988 096	93 002 795
C. I.	Dlouhodobé závazky	108	29 148 921	65 416 184	53 925 446	47 051 922	58 949 923
2	Závazky k úvěrovým institucím	112	26 186 982	61 879 994	51 441 386	42 804 472	54 702 473
8	Odložený daňový závazek	118	2 961 939	3 536 190	2 484 060	4 247 450	4 247 450
C. II.	Krátkodobé závazky	123	33 673 246	45 138 420	39 202 083	42 936 174	34 052 872
2	Závazky k úvěrovým institucím	127	10 059 466	10 123 084	12 113 397	14 103 518	10 048 645
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	127 147	145 314	44 746	323 929	68 260
4	Závazky z obchodních vztahů	129	12 053 864	22 394 692	15 861 404	20 003 067	10 179 732
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	3 025 667	3 025 667	1 512 833	0	0
8	Závazky ostatní	133	8 407 102	9 449 663	9 669 702	8 505 660	13 756 234
8.1	Závazky ke společníkům	134	2 292 674	2 305 149	2 347 715	2 345 641	8 581 522
8.3	Závazky k zaměstnancům	136	3 042 049	3 529 436	3 223 160	3 397 522	3 207 344
8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotn	137	1 853 318	2 146 184	1 951 351	2 080 680	1 917 525
8.5	Stát - daňové závazky a dotace	138	1 169 306	1 412 164	1 539 310	0	0
8.6	Dohadné účty pasivní	139	0	-178	573 026	0	0
8.7	Jiné závazky	140	49 755	56 908	35 141	681 817	49 843
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>141</b>	<b>202 546</b>	<b>476 239</b>	<b>424 030</b>	<b>449 217</b>	<b>436 310</b>
D. 1	Výdaje příštích období	142	202 546	476 239	424 030	449 217	436 310

**Příloha č. 2 Výkaz zisku a ztrát za roky 2015-2019 (vybrané položky)**

Výkaz zisků a ztrát (v Kč)						
Označení	Položka	Účetní období (Netto)				
		2015	2016	2017	2018	2019
a	b	1	2	3	4	5
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	287 667 116	301 762 976	310 160 795	322 831 339	299 617 015
II.	Tržby za prodej zboží	724 393	963 951	1 151 888	1 286 093	1 427 548
A.	Výkonová spotřeba	180 681 950	189 518 563	204 578 000	208 721 238	185 094 300
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	495 881	566 111	695 382	831 846	843 645
2.	Spotřeba materiálů a energie	148 138 208	155 156 859	169 383 033	168 497 074	148 546 589
3.	Služby	32 047 862	33 795 594	34 499 585	39 392 318	35 704 066
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	1 579 773	-3 180 920	-2 881 263	5 668 855
C.	Aktivace (-)	0	-1 509 123	-1 249 984	-2 902 112	-2 709 491
D.	Osobní náklady	71 745 569	76 203 355	83 373 647	86 592 682	87 093 837
1.	Mzdové náklady	52 618 488	55 748 346	61 131 011	63 752 109	64 136 477
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní	19 127 081	20 455 009	22 242 636	22 840 573	22 957 360
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 347 401	18 530 001	20 286 778	20 958 319	21 131 988
2.	Ostatní náklady	1 779 680	1 925 008	1 955 858	1 882 254	1 825 372
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	13 276 465	14 354 183	18 888 095	13 377 845	13 862 339
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13 276 465	14 354 183	18 888 095	13 215 975	13 862 339
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13 276 465	14 354 183	18 888 095	13 179 750	13 862 339
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	0	0	0	36 225	0
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	36 225	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	0	125 645	0
III.	Ostatní provozní výnosy	6 908 093	4 976 404	13 218 436	8 508 354	8 791 167
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 017 896	598 480	1 015 301	849 467	1 519 367
2.	Tržby z prodaného materiálu	4 307 160	3 188 284	6 483 198	5 319 592	3 689 005
3.	Jiné provozní výnosy	1 583 037	1 189 640	5 719 936	2 339 295	3 582 795
F.	Ostatní provozní náklady	3 098 207	3 081 184	4 459 647	5 931 289	4 295 192
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	280 498	0	58 263	589 614	437 937
2.	Prodaný materiál	731 630	390 175	962 560	181 924	268 969
3.	Daně a poplatky	334 884	317 176	305 027	369 116	546 251
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	1 751 195	2 373 834	517 089	275 564	-210 838
5.	Jiné provozní náklady	0	0	2 616 708	4 515 071	3 252 872
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>26 497 411</b>	<b>24 475 396</b>	<b>17 662 634</b>	<b>23 786 107</b>	<b>16 530 697</b>
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	-540	0
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	-540	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	43 248	35 899	58 166	3 673	0
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	43 248	35 899	58 166	3 673	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 683 041	1 402 101	1 412 128	1 237 631	1 542 747
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající	183 475	120 000	107 166	17 167	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 499 565	1 282 101	1 304 962	1 220 464	1 542 747
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 277 003	656 052	5 701 482	3 508 139	3 307 729
K.	Ostatní finanční náklady	2 031 652	1 241 613	3 255 820	5 804 847	3 146 313
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-2 394 442</b>	<b>-1 951 762</b>	<b>1 091 700</b>	<b>-3 531 205</b>	<b>-1 381 331</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>24 102 969</b>	<b>22 523 635</b>	<b>18 754 334</b>	<b>20 254 902</b>	<b>15 149 365</b>
L.	Daň z příjmů	5 375 305	4 376 471	2 588 080	4 304 830	0
1.	Daň z příjmů splatná	4 406 981	3 802 220	3 640 210	2 541 440	0
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	968 324	574 251	-1 052 130	1 763 390	0
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>18 727 664</b>	<b>18 147 164</b>	<b>16 166 254</b>	<b>15 950 072</b>	<b>15 149 365</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>18 727 664</b>	<b>18 147 164</b>	<b>16 166 254</b>	<b>15 950 072</b>	<b>15 149 365</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>296 619 853</b>	<b>308 395 283</b>	<b>330 290 766</b>	<b>336 137 058</b>	<b>313 143 458</b>

**Příloha č. 3 Horizontální analýza rozvahy za roky 2015-2019 (vybrané položky)**

Položka	řá- dek	2015	2015/2016	2016	2016/2017	2017	2017/2018	2018	2018/2019
		abs.	index	abs.	index	abs.	index	abs.	index
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>57 237 562</b>	<b>26%</b>	<b>-6707533</b>	<b>-2%</b>	<b>332551</b>	<b>0%</b>	<b>7940129</b>	<b>3%</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>3</b>	<b>34 349 006</b>	<b>22%</b>	<b>-537156</b>	<b>0%</b>	<b>1134727</b>	<b>1%</b>	<b>15901303</b>	<b>8%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	4	824 468	348%	961957	91%	361587	18%	297401	12%
Software	7	159 078	67%	1186792	300%	282121	18%	-674857	-36%
Dlouhodobý hmotný majetek	14	33 707 802	34%	-1447312	-1%	-15240	0%	15603901	12%
Pozemky	16	4 500	0%	8400	0%	-66882	-2%	0	0%
Stavby	17	4 977 210	8%	11566051	17%	-562543	-1%	-2174766	-3%
Hmotné movité věci a jejich soubory	18	10 310 828	32%	535289	1%	5837296	14%	8717896	18%
Dlouhodobý finanční majetek	27	-183 264	0%	-51801	0%	788381	1%	0	0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>37</b>	<b>22 888 557</b>	<b>34%</b>	<b>-7884507</b>	<b>-9%</b>	<b>343724</b>	<b>0%</b>	<b>-7897012</b>	<b>-9%</b>
Zásoby	38	931 898	3%	7917374	22%	4720821	11%	1150415	2%
Materiál	39	2 529 099	21%	4701589	32%	2511702	13%	6875425	31%
Pohledávky	46	27 220 399	124%	-17536088	-36%	1893456	6%	-8513702	-25%
Krátkodobé pohledávky	57	27 220 399	124%	-17536088	-36%	1893456	6%	-8513702	-25%
Pohledávky z obchodních vztahů	58	13 753 139	69%	-8505247	-25%	7054082	28%	-9624600	-30%
Peněžní prostředky v pokladně	72	-161 814	-47%	-113929	-64%	2806	4%	44236	65%
Peněžní prostředky na účtech	73	-5 101 927	-46%	1848135	31%	-6273359	-81%	-577961	-38%
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>74</b>	<b>0</b>	<b>N/A</b>	<b>1714131</b>	<b>N/A</b>	<b>-1145901</b>	<b>-67%</b>	<b>-64162</b>	<b>-11%</b>

Položka	řá- dek	2015	2015/2016	2016	2016/2017	2017	2017/2018	2018	2018/2019
		abs.	index	abs.	index	abs.	index	abs.	index
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>78</b>	<b>57 237 562</b>	<b>26%</b>	<b>-6707533</b>	<b>-2%</b>	<b>332551</b>	<b>0%</b>	<b>7940129</b>	<b>3%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>79</b>	<b>9 063 917</b>	<b>6%</b>	<b>10254663</b>	<b>6%</b>	<b>3171233</b>	<b>2%</b>	<b>5149175</b>	<b>3%</b>
Základní kapitál	80	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Kapitálové fondy	86	-183 264	0%	-51801	0%	788381	1%	0	0%
Fondy ze zisku	92	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	95	9 744 487	15%	8647164	12%	6166254	7%	6022872	7%
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	99	-497 305	-3%	1659300	9%	-3783402	-19%	-873697	-5%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>101</b>	<b>47 899 952</b>	<b>75%</b>	<b>-16909987</b>	<b>-15%</b>	<b>-2863869</b>	<b>-3%</b>	<b>2803861</b>	<b>3%</b>
Rezervy	102	167 516	18%	517089	46%	275564	17%	-210838	-11%
Krátkodobé závazky	123	11 465 174	34%	-5936337	-13%	3734091	10%	-8883302	-21%
Závazky z obchodních vztahů	129	10 340 828	86%	-6533288	-29%	4141664	26%	-9823335	-49%
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>141</b>	<b>273 693</b>	<b>135%</b>	<b>-52209</b>	<b>-11%</b>	<b>25187</b>	<b>6%</b>	<b>-12907</b>	<b>-3%</b>



**Příloha č. 4** Vertikální analýza rozvahy za roky 2015-2019 (vybrané položky)

Označení	Položka	index	index	index	index	index
		2015	2016	2017	2018	2019
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>69,2%</b>	<b>67,3%</b>	<b>68,8%</b>	<b>69,1%</b>	<b>72,9%</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,1%	0,4%	0,7%	0,9%	1,0%
2.1	Software	0,1%	0,1%	0,6%	0,7%	0,4%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	45,0%	47,9%	48,5%	48,5%	52,7%
B. II. 1	Pozemky a stavby	30,4%	25,9%	30,8%	30,6%	28,9%
1.1	Pozemky	1,8%	1,4%	1,5%	1,4%	1,4%
1.2	Stavby	28,6%	24,5%	29,4%	29,1%	27,5%
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	14,4%	15,1%	15,7%	17,8%	20,5%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	24,1%	19,1%	19,5%	19,8%	19,2%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>30,8%</b>	<b>32,7%</b>	<b>30,6%</b>	<b>30,7%</b>	<b>27,0%</b>
C. I.	Zásoby	15,6%	12,8%	16,0%	17,7%	17,6%
C. I. 1	Materiál	5,5%	5,3%	7,2%	8,1%	10,3%
C. II.	Pohledávky	10,0%	17,7%	11,7%	12,4%	9,0%
2	Krátkodobé pohledávky	10,0%	17,7%	11,7%	12,4%	9,0%
2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	9,1%	12,1%	9,3%	11,9%	8,1%
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	0,2%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
2	Peněžní prostředky na účtech	5,0%	2,1%	2,9%	0,6%	0,3%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>

Označení	Položka	index	index	index	index	index
a		2015	2016	2017	2018	2019
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>71,0%</b>	<b>59,7%</b>	<b>64,9%</b>	<b>66,0%</b>	<b>66,0%</b>
A. I.	Základní kapitál	7,2%	5,8%	5,9%	5,9%	5,7%
2	Kapitálové fondy	25,2%	19,9%	20,4%	20,6%	20,1%
A. III.	Fondy ze zisku	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	29,4%	26,9%	30,7%	33,0%	34,2%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+)	8,4%	6,5%	7,3%	5,9%	5,4%
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>28,9%</b>	<b>40,2%</b>	<b>34,9%</b>	<b>33,8%</b>	<b>33,9%</b>
B. I.	Rezervy	0,4%	0,4%	0,6%	0,7%	0,6%
C. II.	Krátkodobé závazky	15,3%	16,2%	14,5%	15,8%	12,2%
4	Závazky z obchodních vztahů	5,5%	8,1%	5,8%	7,4%	3,6%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,2%</b>